

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Moderní metody a přístupy v řízení

Modern methods and approaches to management

Student: Tereza Rožnaiová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Lednický, CSc

Ostrava 2011

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Václavu Lednickému CSc. za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce.

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.  
Veškerou použitou literaturu uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Ostravě 11. května 2011

.....

Podpis

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Metodika zpracování a cíl práce .....</b>	<b>7</b>
2.1	Metodika zpracování .....	7
2.2	Cíl práce.....	8
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska nových směrů řízení .....</b>	<b>8</b>
3.1	Počátky řízení .....	8
3.1.1	Dělbba práce.....	8
3.1.2	Manufaktura .....	9
3.1.3	Cechy .....	10
3.2	Charakteristika managementu.....	10
3.2.1	Předpoklady pro úspěšné řízení.....	10
3.3	Sociální zodpovědnost a etika firem a jejich zaměstnanců .....	13
3.3.1	Sociální zodpovědnost.....	13
3.3.2	Společenský audit.....	14
3.3.3	Etické chování .....	14
3.3.4	Etický kodex.....	15
3.3.5	Dress code a etiketa.....	16
3.4	Náplň práce manažera.....	17
3.4.1	Plánování, rozhodování, staffing, vedení a controlling .....	17
3.5	Moderní přístupy v managementu .....	28
3.5.1	Globalizace.....	28
3.5.2	Benchmarking .....	29
3.5.3	Franchising.....	29
3.5.4	Outplacement .....	30
3.5.5	Outsourcing a offshoring.....	31
3.5.6	Daňový ráj.....	34
3.6	Strategické řízení .....	35
3.7	Nové přístupy v oblasti vedení lidí.....	37
3.7.1	Coaching a mentoring .....	37
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>39</b>
4.1	Coaching v praxi .....	39
4.2	Charakteristika podniku .....	39
4.2.1	Struktura organizace.....	40
4.3	Zhodnocení současného stavu v podniku.....	40
4.3.1	Profil nového zaměstnance.....	40
4.3.2	Motivace.....	41
4.4	Zpracování pracovníka.....	42
4.4.1	První den v organizaci .....	42
4.4.2	Informativní schůze pro stávající pracovníky .....	42
4.4.3	Uvítání.....	43
4.4.4	Seznámení s vnitřní strukturou .....	44

4.5	<i>Motivace zaměstnance</i> .....	44
4.6	<i>Coaching</i> .....	46
4.6.1	Vytvoření vztahu mezi oběma stranami coachingu.....	47
4.6.2	Jasně vytýčení cíle.....	48
4.6.3	Kontrola práce na pravidelných schůzkách.....	50
4.6.4	Naslouchání.....	50
4.6.5	Změna v přístupu zaměstnance .....	52
4.6.6	Konflikt .....	52
4.6.7	Zjištění povahových rysů zaměstnance .....	53
4.6.8	Pohovor se členy teamu.....	53
<b>5</b>	<b>Návrh využití nových možností u pracovníků</b> .....	<b>60</b>
5.1	<i>Řešení konfliktu</i> .....	60
5.1.1	Role „prostředníka“ konfliktu .....	60
5.1.2	„Win-Win“ .....	61
5.1.3	Shrnutí řešení .....	63
5.2	<i>Opětovný coaching</i> .....	63
5.3	<i>Řešení nedostatků s team-leaderem</i> .....	63
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>64</b>
6.1	<i>Shrnutí praktické části</i> .....	64
6.2	<i>Doporučení</i> .....	65

# 1 Úvod

Téma Moderní metody a přístupy v řízení mne velmi zaujalo zejména z toho důvodu, že dynamickým způsobem popisuje rozvoj adaptability podniku na různé vnější i vnitřní faktory. Proto jsem si jej vybrala jako téma své bakalářské práce.

Řízení v podniku je velmi široký pojem. Řídit lze výrobu jako takovou, myslím tím přímou výrobu produktů, tedy různé fáze, kterými výrobky procházejí až k jejich finální podobě. S výrobou je spojena logistika. Logistika řídí objemy zásob, frekvenci zásobování, typy dodání zboží zákazníkovi a jiné. Dále je v podniku třeba obhospodařovat finance. Finanční řízení sleduje několik různých oblastí, jejichž správné fungování je určující pro dosažení vytýčených cílů. Může sledovat výběr a zhodnocení investic, zvyšování tržní hodnoty, dosahování zisku či platební schopnosti. Dále se jedná o neustálé zjišťování rentability podniku, včasné zásahy při náznaku, že by se firma mohla dostat do úpadku, získávání akcionářů, vyplácení dividend, vyhodnocení nejvýhodnějších forem půjček. Toto je jen část z širokého pole působnosti finančního řízení. Využívá k tomu spousty ukazatelů jako například metod čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, metody doby návratnosti, a mnoho dalších. Další neméně podstatnou oblastí, jež je velmi důležitá pro správnou volbu podnikání, pro růst na trhu a pro vhodnou volbu cenové strategie je marketing. Marketing je oblastí, která představuje prezentaci produktu na trhu, získávání názorů na daný výrobek, zjišťování potřeb zákazníků pro náš zajímavější trh. Jedná se o okruh specialistů, jež na základě referencí dotazovaných respondentů vyhodnotí oblíbenost či potřebnost námi vyráběného produktu a následně vyhodnotí konečné výsledky, které mohou být podmínkou pro inovaci, invenci nebo naopak úplné stáhnutí produktu z trhu.

V této části jsem uvedla jen několik politik podniku, které je třeba řídit, abychom dosáhli zvolených cílů. V neposlední řadě je velmi důležitou oblastí řízení lidských zdrojů.

Pracovníci tvoří jádro společnosti. Jejich výběr, vzájemné vztahy, jejich přínosy dané zkušenostmi a dovednostmi, v kombinaci s ochotou jejich spolupráce v týmu, tvoří atmosféru v podniku, která je velmi důležitým faktorem, jež ovlivňuje veškerý chod společnosti. Jsou-li zaměstnanci spokojeni, jejich vzájemné vztahy jsou na úrovni kolegiality, serióznosti, ba dokonce přátelství, podnik funguje lépe, neboť jeho jednotlivé články (lidé) nebrzdí žádné negativní pocity, frustrace či stres, v jejich efektivním výkonu přidělené práce.

V oblasti personálního řízení manažeři svým zaměstnancům nejen přidělují práci, kterou je nutno vykonat, kontrolují její vykonávání a přijímají nový personál do adekvátních pracovních poměrů, ale také řeší konflikty na pracovišti, případně soukromé problémy svých zaměstnanců, čímž přispívají ke zvýšení celkového efektu z práce.

Řízení lidí je tedy uměním vedení, motivování a stimulace pracovníků, aby dosáhli požadovaných cílů, co nejefektivnějším způsobem s minimálními ztrátami a maximálním užitekem. „Řídit lze kromě lidí například auto. Auto je často komplikovaný a elektronikou napěchovaný stroj. Ale určitě i užitečný pomocník. Pomůže nám dopravit se bezpečně a rychle na libovolné místo. Rozhodně však bez nás - řidičů - žádnou práci nevykoná.“ [13]

Řízení lidí tedy znamená rozdělování činností do určitých skupin přiděleným lidem takovým způsobem, aby výsledný efekt byl, co nejvyšší.

## **2 Metodika zpracování a cíl práce**

### **2.1 Metodika zpracování**

V primární fázi jsem si zvolila téma bakalářské práce „Moderní metody a přístupy v řízení“. Uvedené téma jsem si zvolila na základě jeho provázanosti s oborem, který studuji a který mi dal potřebné základy pro efektivní zpracování tohoto tématu. Konkrétnímu zpracování bakalářské práce předcházelo projektování, sumarizace a konkretizace dané problematiky opřené a obsahovou analýzou založenou na dovednostech, zkušenostech, předpokladech a znalostech. Tato fáze se prolíná se sběrem dat, studiem publikací a literatury k vybrané problematice. Po zapůjčení literatury, která nejlépe vystihovala a popisovala moderní metody a přístupy v řízení a po jejím prostudování jsem vybranou problematiku analyzovala.

Analýza je metoda, jejímiž určujícími prvky jsou jisté výstupy a vstupy. Veškeré vstupy jsou absorbovány a roztrženy na tematicky shodné díly a následně jsou tyto roztržené celky samostatně podrobovány přibližování (zoomování) na několika úrovních. Analýza je tedy postup rozložení zjištěných poznatků, informací a dat na jednodušší části, které jsou srozumitelnější a pomáhají nám zkoumanou problematiku lépe pochopit. [23]

Analýzou jsem celkovou problematiku rozdělila na lépe pochopitelné části. Nyní je na řadě důležité a pro práci prospěšné výstupy, výsledky sjednotit, což mi umožní ucelený pohled na problém, tohoto dosáhnu pomocí procesu syntézy.

V neposlední řadě budu využívat metody konzultace. Konzultaci využiji v praktické části, kdy své poznatky budu konzultovat s na slovo vzatými odborníky v dané oblasti. Tímto způsobem také zjistím odchylky mého zpracování od standardu a využiji tak konkrétní analýzu i analýzu odchylek.

## **2.2 Cíl práce**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V části teoretické budou popsány vybrané moderní metody a přístupy v řízení, které podniky uplatňují pro zlepšení efektivity fungování firmy, prostřednictvím zvýšení schopnosti adaptability, konkurenceschopnosti či včasné reakce na příležitost i hrozby aj. V části praktické bude popsána konkrétní firma, do které bude přijat nový zaměstnanec, kterého se jeho nadřízený bude snažit pomocí jedné z moderních metod vedení lidí, coachingu, dovést k co nejefektivnějšímu pracovnímu výkonu. Dále v organizaci bude nastíněn fiktivní problém, který se bude týkat konfliktu na pracovišti, jež bude také řešen efektivním coachingem.

Výsledkem a smyslem této bakalářské práce není popis samozřejmostí. Práce řeší nastíněné jevy konkrétními teoriemi.

## **3 Teoretická východiska nových směrů řízení**

### **3.1 Počátky řízení**

Řízení bylo potřebné zajistit již v době dělby práce či manufaktury, což datujeme od pravěku.

#### **3.1.1 Dělbá práce**

Co se týče dělby práce, ta se objevila již v pravěku, kdy se činnosti dělily na mužské (lov) a ženské (sběr, vaření), takto rozčleněné činnosti musely být nějak koordinovány, můžeme tedy říct, že i zde fungovalo jisté „řízení lidí“.



Pod pojmem dělba práce si tedy představuji spolupráci různorodých složek, kde se každá podílí na výsledku různým způsobem. Jedná se o integraci specializací zainteresovaných složek, ze kterých se požadovaný efekt skládá. [14]

Názory na lidské složky zapojené do systému vzniku produktu, které jsou dále rozděleny do dílčích úkonů, mohou být až radikální. Příkladem je mínění holandského filosofa Bernarda Mandevilla, který schopnosti lidí zapojených do tohoto procesu poněkud devaluje: „Dělba práce dovoluje, aby se na složitých činnostech podíleli lidé nepřilíš schopní, kteří nicméně v jednoduchých a stále opakovaných úkonech mohou dosáhnout velké dokonalosti a tak se společensky uplatnit. Jejich výkon bude větší a spolehlivější a práce pro ně bude méně namáhavá.“ [14] Toto bylo uplatňováno například ve strojírenství, kdy zkušenosti, um nebo kvalifikace lidí, jež stroje obsluhují, jsou až nepodstatné ve srovnání s důležitostí kvalifikovaných odborníků v technologickém směru, která nabývala na významu. Neméně důležitou se stala také složitější organizace či potřeba schopných mistrů. Tedy, aby efektivnější způsob výroby rozdělením činností fungoval, je velmi důležité, důležitější než schopnosti jednotlivých lidí obsluhujících různé pracoviště, zdokonalování složky řízení. [14]

### **3.1.2 Manufaktura**

Pro manufakturu jsou výchozími předpoklady velký počet dělníků, dostatečný kapitál a široký trh pro prodej výrobků. Jedná se o rozdělení výroby do dílčích úkonů, kterými jsou různé skupiny dělníků zaměstnány. Výhodou je nižší časová náročnost, nižší náklady, vyšší produktivita apod. Je ovšem nutné lidi rozčlenit, přiřadit jim úkony, tedy opět „řídít“ je. [15]

Řízení, působení na určitý komplex pomocí jistých nástrojů, ovlivňování jeho činnosti, organizování, jinými slovy management v konkrétní, poněkud primitivnější formě, lidé praktikovali pro dosažení vyššího efektu z výkonu činností, jak už jsem uvedla, od pradávna.

Forma řízení, management, taková jak ji známe dnes, zaznamenala první rozmach tohoto oboru na konci století devatenáctého a počátku století minulého. Mezi zakladatele, průkopníky tohoto oboru jsou řazeni Henry Fayol, Max Weber, Tomáš Baťa a jiní. [16]

### **3.1.3 Cechy**

Všechny podniky, do jednoho, berou, nebo by měly brát, na vědomí rizika podnikání. Ta mohou přijít jak z vnějšího okolí, tak z vnitřní struktury organizace. Vedoucí, či také zakládající články organizací, se snaží riziko eliminovat. Podniky může ohrožovat velké množství faktorů, organizace na ně také může mnoha různými způsoby reagovat. Hlavním kritériem pro posouzení, zda firmy vyvinutý tlak zvládnou a hrozby zániku své existence dokážou zvrátit a využít naskytnuté příležitosti nebo třeba naopak, je časové lhůta, ve které dokážou pružně reagovat.

Jednou z možností, jak zajistit prevenci a pojistit se před případnými nadcházejícími hrozbami je sdružení. Jistá forma sdružení již vznikla ve 13. století, jedná se o cechy. Cech není klasickým sdružením podniků. Jedná se o koncentraci odborníků určitého specifického oboru a také o vycvičení uchazečů čekajících na začlenění do daného řemesla. Sdružení na této úrovni umožňovalo prosazovat zájmy, jak celého cechu, tak jednotlivých členů. Zkoumaly jakost svých výrobků a kontrolovaly adekvátnost ceny, za kterou byly produkty prodávány. Počátkem 19. století byly cechy rušeny z důvodu brzdění konkurence i rozvoje, včetně technologií. Jisté však je, že určitá forma obrany vůči hrozbám existovala již od středověku. Tlak na firmy se od této doby mnohonásobně zvýšil a organizace se rovněž naučily flexibilnějšímu řešení. [17]

## **3.2 Charakteristika managementu**

### **3.2.1 Předpoklady pro úspěšné řízení**

V dnešní době, kdy je čím dál více znatelný vliv globalizace, neustálého růstu konkurence, chaosu, v době kdy jistota je v podnikání neznámým pojmem, je více než nutné být na trhu flexibilní.

Flexibilitou míním včasnou reakci na případné změny. Mezi tyto změny bych zařadila změnu technologie, invenci či úplnou inovaci výrobků, zlepšování služeb klientům a podobně. Na všechny tyto možnosti a také mnoho dalších musí být společnost řádně připravena. Musí velmi rychle reagovat na veškeré odchylky od zaběhnutého standardu na daném trhu. To, zda podnik převezme vůdčí pozici, či skončí v propadlišti dějin, to vše ovlivňuje management podniku. Kvalitní řízení umí podnik vést k úspěchu, naopak řízení

nekvalitní je schopno podnik přivést až k bankrotu. Proto je kvalitní management na stejném stupínku důležitosti jako vhodná strategie podnikání, volba druhu podnikání či strategie cenová. [24]

Řízení podniku, výrobního procesu či lidí, je v kompetenci vedoucího pracovníka daného útvaru - manažera. Jedná se o zaměstnance, který disponuje jistými dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi a který má pro výkon řídicí funkce, ať už vrozené či naučené, předpoklady. Tento zaměstnanec je za svůj okruh kompetencí zodpovědný. Manažeři se pohybují, jednají a pracují v určitém procesu, managementu. J. A. Pearce a R. B. Robinson o managementu uvádějí: „Jedná se o proces optimalizace využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů sloužících k dosažení organizačních cílů.“ P. F. Drucker dále doplňuje: „Jeho nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvary, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá k tomu kolektiv spolupracovníků.“ (Kovács, 2007, str. 12)

Management je disciplínou, kterou je více než nutné praktikovat ve všech typech podniků, ať už jsou to firmy výrobní, či nevýrobní (gastronomie, církev, charita aj.). Stejně tak je management nutno aplikovat na všech řídicích úrovních. Na úrovni podniku, závodu, provozu nebo dílny musí fungovat management. Je zřejmé, že kompetence manažera v dílně nebudou stejné, jako manažera celého podniku, avšak devalvovat důležitost managementu na jakékoli úrovni by nebylo správné. [2]

Hlavním cílem managementu je dosažení úspěšnosti v dané oblasti za pomoci nástrojů, kapitálu, lidí a jiných důležitých složek.

## **Podnikavost**

Ne veškeré podnikání vždy skončí úspěšně. Základem pro úspěch je dobrý nápad, kvalifikovaní lidé, mezera na trhu, umění prodat aj. Neméně důležitým prvkem, který ovlivňuje úspěšnost a její míru je myšlení a vložky. Dle mého názoru jsou určitě vrozené vložky pro podnikání velkou výhodou, ačkoli na druhou stranu si nemyslím, že by se tyto nedaly naučit. Co je, podle mne, pro úspěch v podnikání určující, je myšlení. To, jak přemýšlíme nad samotným podnikatelským záměrem, počtem zaměstnanců, způsobem a technologií zpracování, rozpočtem a nad spoustou dalších aspektů, určuje fungování našich plánovaných akcí. Myšlení by mělo být dynamické a flexibilní. Mělo by brát v úvahu

co nejvíce prvků podnikání, aby například nedošlo k plýtvání zdroji, nedostatečné reakci na příležitosti, promeškání termínu atd. Jeho nejdůležitější součástí je podnikavost.

Podnikavost je schopnost vytvořit či objevit a následně co nejlépe využít příležitost. Podnikavost může být vnější i vnitřní. Vnější rozumíme využití příležitosti, která se naskytá v okolí podniku. Jedná se o určitý druh interakce se zákazníky, dodavateli, bankami aj. Termín vnitřní podnikavost vyjadřuje, co nejlepší využití vlastních zdrojů, které firma má k dispozici uvnitř podniku. Disponování s lidskými zdroji, kapitálem, technologiemi aj.

Podnikavost je schopnost identifikovat, využít a převést do reálné podoby příležitost. Podnikavost pro svůj maximální efekt potřebuje, co nejvyšší možnou volnost manažera. Samozřejmě doplněnou o příslušné kompetence a zodpovědnosti.

Podnikavost, jak již název napovídá, je velmi úzce spjata s podnikáním, vlastně by se dalo říct, že se jedná o aplikaci podnikavosti v reálu. Podnikání můžeme pozorovat na několika úrovních, což také znamená, že každá úroveň má jinou definici, která odráží odlišné priority. Z psychologického hlediska se jedná o činnost, jež je realizovaná a popoháněna potřebou člověka seberealizovat se. [2] Hledisko sociologické popisuje podnikání jako činnost vytvářet blahobyť pro sebe a vybraný okruh blízkých. Dále je zde hledisko právní, které říká, že podnikání je soustavná činnost, prováděná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. [25]

Pro shrnutí je podnikavost tedy proces využití naskytnutých příležitostí, dle kterého se podnik snaží naplánovat budoucí směr, kterým se firma bude ubírat, rozprostírat zaměstnance a vytyčovat nové cíle. Určuje typy motivací pro zaměstnance, které nejlépe zvýší a zefektivní jejich práci tak, aby firma k vytyčeným novým cílům došla v co nejrychlejším čase při racionálním využití zdrojů. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

## **Riziko**

Tuto snahu zřetelně ovlivňuje riziko. Riziko v podnikání existuje vždy, jen v různých měrách. Jak manažer, tak vlastník firmy, má k riziku určitý vztah. Problém může nastat v případě, kdy se názory na řízení u manažerů a majitelů diametrálně liší. Přístupy k riziku mohou nabývat nejrůznější intenzity jdoucí od absolutní averze k riziku k přemrštěné „touze“. To ve svém důsledku znamená, že se firma buď orientuje na co nejméně rizikové projekty,

avšak také musí počítat s adekvátním výnosem z tohoto projektu, protože riziko a výnosnost jsou k sobě přímo úměrné. Tedy, čím vyšší riziko, tím vyšší předpokládaný výnos. Projekt s minimálním rizikem je sice jistý, avšak neočekávají se od něj horentní zisky. Podnik může rovněž zvolit cestu přemrštěného vyhledávání nejistoty. Zde je sice výnos velmi lákavý, naproti tomu nejistota s ním spojená je až hazardem a takováto případná investice je jako sázka do loterie. I zde platí, že nejlepší je volba zlaté střední cesty.

### **3.3 Sociální zodpovědnost a etika firem a jejich zaměstnanců**

Manažeři musí umět čelit tlakům, kterým jsou vystavováni prakticky denně. Tyto tlaky přicházejí jak zevnitř organizace, tak zvenčí. Manažeři musí mít ve vínku dobře vycházet se všemi, kteří se dostanou poblíž pole působnosti dané organizace. Proto je velmi důležitým aspektem práce manažerů jejich kultura, etika a v neposlední řadě sociální zodpovědnost.

#### **3.3.1 Sociální zodpovědnost**

Sociální zodpovědností je míněna: „ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí“. ( Vodáček, Vodáčková 2009, str. 45) Tímto společenským prostředím se rozumí prostředí vycházející z okolí nebo zevnitř firmy. Jelikož tyto subjekty přicházejí do styku s podnikatelskou jednotkou, mohou být označovány jako partneři. Tyto partnery velmi příhodně rozdělili autoři paní Olga Vodáčková a pan Leo Vodáček ve své publikaci Moderní management v teorii a praxi jako „externí klíčové partnery“ a „interní klíčové partnery“. Mezi externí jsou řazeni zákazníci, dodavatelé, veřejná správa, ekologické organizace a v neposlední řadě velmi významná skupina a to konkurenti, vůči kterým je korektnost velice důležitým prvkem, a harmonické vztahy jsou nepostradatelné. Naopak mezi tzv. internisty se řadí například vlastníci, manažeři, zaměstnanci atd. Vztahy s těmito subjekty jsou pro podnik klíčové a dobrý manažer musí umět se všemi vyjít. Výborný manažer umí dosáhnout absolutně svého. Svými komunikačními schopnostmi navíc zajistit, aby protistrana měla dojem, že i pro ni je konečné řešení to nejvýhodnější, kterého mohla dosáhnout.

Zde jsem popsala nejideálnější případ. Ne vždy, bohužel, lze vyhovět všem. Proto jistá psaná i nepsaná pravidla a jejich dodržování by měla sloužit k dosažení shody v rozporných situacích. Jistá sociální zodpovědnost je podchycena v zákonech. Hovořím například o Listině

základních práv a svobod nebo ochraně životního prostředí. V prvním případě, jak určitě nemusím vysvětlovat, se jedná o garantovaná práva občanů a jejich povinnosti je dodržovat, v případě druhém jde pro změnu o povinnost vztahující se k životnímu prostředí. [2]

### **3.3.2 Společenský audit**

Ekonomická racionalita a sociální zodpovědnost jsou mnohdy naprostými protipóly. Sociální zodpovědnost, představující například plnou zaměstnanost, zvýšení platů nebo investice do zlepšování životního prostředí, jako například do čističek vzduchu, často nejsou v reálných ekonomických možnostech firmy. Proto jedním z velkých umění manažera, je najít shodu mezi sociálními požadavky a racionálními výdajovými možnostmi firmy do této oblasti. Řada firem aplikuje tzv. společenský audit, kde se jedná o hodnocení sociální prospěšnosti firmou provedených akcí. Tento společenský audit a jeho pozitivní výsledek mohou také sloužit pro vytvoření velmi dobré image firmy, založené na reálných pozitivních hodnoceních provedených akcí, pokud je tato firma například zařadí do výroční zprávy. [2]

### **3.3.3 Etické chování**

Sociální zodpovědnost a manažerská etika jsou velmi úzce spjatý. „Etikou manažerské práce se rozumí soubor zásad a doporučení, které určují, co je správné a co je nesprávné, dále pak co je morálním povinností či závazkem.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 49) Tedy etické chování je soubor platných norem, jež jsou ve společnosti dané země dodržovány a do jisté míry mohou být až zvyklostmi. Taková etika chování může mít závazný charakter v podobě ústavy, zákonů, předpisů apod., nebo charakter nezávazný, do kterého se řadí takt v jednání s ostatními lidmi, slušné chování vůči starým, zásadu „fair play“ a jiné.

Co se týče etických zásad, které nejsou právně závazné, jejich výklad či dodržování může být bráno rozporně. Pro tyto případy existují tři hlediska, která pomáhají určit, zda je dané jednání etické či neetické. Těmito filtry jsou utility rozhodování, hledisko dle práv a osobních svobod a v neposlední řadě hledisko stavěné na spravedlnosti.

V případě utility rozhodování je klíčem k vyhodnocení eticky korektního či naopak nekorektního jednání dopad na ekonomickou stránku podniku.

Hledisko zaměřující se na právo a osobní svobodu kontroluje, zda chování jednoho člověka vůči ostatním v sobě neobsahuje prvky diskriminace, zda je v souladu se svobodou projevu, akceptováním víry, sexuální orientace, ochrany zdraví nebo dalších podstatných aspektů práva na osobní svobodu při zaměstnávání.

Dalším filtrem je hledisko zaměřující se na spravedlnost, kde se hodnotí, zda je zachována slušnost při jednání se zaměstnanci a ostatními partnery. Zda jsou odměny a jiné výhody poskytovány nestranně, zda je se všemi zaměstnanci a ostatními subjekty, jež s danou organizací spolupracují, zacházeno stejně. [2]

### **3.3.4 Etický kodex**

Většina organizací si v dnešní době sama určuje chování, které je po zaměstnancích na nejrozličnějších úrovních a po všech ostatních osobách, ať již právnických či fyzických, které za firmu jedná, vyžadováno a deklaruje korektnost a loajalitu vůči této organizaci. Mám na mysli etický kodex. Není potřebné, aby ustanovení v tomto podnikovém dokumentu byla právně vymahatelná, stačí, když je jejich dodržování zohledňováno v pravidelném hodnocení zaměstnance nadřízeným. Takováto hodnocení mají velmi účinný charakter a dokážou motivovat zaměstnance k naprostému dodržování třeba právě etického kodexu.

Etický kodex si firmy vytvářejí, protože lpí na dobrém jménu své organizace. Toto „goodwill“ je nenahraditelné, dnes je dobrá image firmy jednou z nejcennějších věcí, o kterou vlastníci, manažeři a ostatní subjekty firmy usilují. Právě dobré jméno zajišťuje dostatek zákazníků, jejich loajalitu a tím velký odbyt. Stačí jeden nespokojený bývalý zaměstnanec, který do světa může vypustit pomluvu, která se byť setinkou vůbec nemusí zakládat na pravdě, a „goodwill“ naší firmy je to tam. Stane se tak z toho důvodu, že naši zákazníci, ať už stálí nebo potencionální nebudou zjišťovat, zda je tento fakt pravdivý či opačně. V mnoha případech na to nemají čas, chuť a ani možnosti. Jako příklad bych chtěla uvést případ, kterým byla postižena firma McDonald's, kdy před více než dvaceti lety byla šířena pomluva, že právě tato společnost specializující se na rychlé občerstvení používá pro zvýšení procenta proteinů ve svých jídlech červy. [2] Pokud se tato informace dostala k zákazníkům, je jasné, že tito se občerstvit do proslulého fastfoodového řetězce příště nepůjdou. Jejich zdraví je jim přednější než starost o fakt, zda tato informace se zakládá na pravdě či je jen fámou, navíc, jak jsem již uvedla, nemají možnost si tuto skutečnost sami

ověřit, protože do prostor přípravy těchto jídel nemají přístup. Právě díky tomuto a podobným případům je velmi důležité, aby si firma zajistila obranu. Jedním z takovýchto ochranných štítů může být právě etický kodex, který zajišťuje mimo jiné loajlnost zaměstnanců k firmě. V tomto případě etický kodex asi nebude tou pravou pákou pro zastavení šířené pomluvy, ale v jiných případech touto pákou být může.

### **3.3.5 Dress code a etiketa**

Se správným vystupováním, seriózností, důvěrou, spravedlností a dalšími podstatnými náležitostmi, které jsou podchyceny v etickém kodexu, a které zajišťují korektnost jednání, velmi úzce souvisí také vizáž manažera. Jeho upravenost, zejména tedy jeho oblékání. Proto jde s etickým kodexem většinou ruku v ruce také dress code.

Člověk jednající za firmu by určitě mohl být velmi inteligentní, s vytříbeným taktním chováním obohaceným o vybrané způsoby etikety. Kdyby však byl oblečen v křiklavě barevné košili, bez saka, v letních kalhotách, na nohou obuty sandály, účinek jeho vytříbeného chování by byl ten tam. Jeho reprezentativnost by byla veškerá žádná, působil by nereseriozně a určitě žádný solidní manažer by s tímto člověkem neměl zájem uzavřít kontrakt. Členové organizace, kteří přicházejí do styku s vnějšími subjekty, firmu reprezentují a dojem, který zanechají, ostatní subjekty ztotožňují s dojemem z firmy, za kterou daný člověk jednal. Je tedy velmi důležité řídit se v oblékání dle etikety. Košile s dlouhým rukávem do saka, černé ponožky k obleku společně s uzavřenými a šněrovacími botami, vhodná barva košile ke světlému obleku, volba mezi jednořadým či dvouřadým oblekem. U žen otázka, zda zvolit kalhotový kostýmek či sukni, popřípadě délku sukně, barvu, intenzitu make-upu, barvu nehtů, délka podpatků, to vše jsou zásady, které manažer či manažerka musí ovládat, které musí být jeho přirozeností. Aby bylo vše přesně a jednoznačně stanoveno, jistě není možné, ale je vhodné, aby organizace jasně určila, jak a v jaké situaci se členové firmy budou oblékat. Například, pokud jsou pondělí a středa dny, kdy se zaměstnanci běžně stýkají se zákazníky, jsou obleky a kostýmky neoddiskutovatelné. Dny, kdy se zaměstnanci nestýkají s partnery, můžeme označit za neformální. U nás je nejběžnější neformální pátek, kdy je v dress codu zakotveno, že v pátky si pánové mohou vzít společenské, avšak barevně i střihově ležérnější kalhoty, například se svetrem či košilí s krátkým rukávem, pro dámy je benevolence obdobná. [12]



### **3.4 Náplň práce manažera**

#### **3.4.1 Plánování, rozhodování, staffing, vedení a controlling**

V další části bych se ráda věnovala typické náplni práce manažera. V této práci již bylo popsáno, jaký vztah by měl mít manažer ke svému okolí, ať je to okolí ve vztahu k firmě interní nebo externí, jak by vůči němu měl vystupovat. Jakou by si měl uvědomovat zodpovědnost a dle ní také spravedlivě jednat. Dále zde bylo zmíněno, jaké vlohy by dobrý manažer měl mít, dle čeho by se měl rozhodovat atd.

Jak už zde také bylo podotknuto, samozřejmě ne všichni členové firmy se starají jen o jednu, pro firmu prioritní, oblast. Firma specializující se byť jen na jeden druh podnikání musí mít pod kontrolou široký záběr aspektů s ním spojených. Tímto chci říct, že pro každý tým manažerů, zaměstnanců specializujících se na určitou oblast, je prioritní jiný aspekt. Investoři se zajímají o současný finanční stav podniku a jeho budoucí potencionální výnosy, možnosti, ztráty. Jejich spektrum je tedy zaměřeno výhradně na ekonomickou stránku. Vedení logistiky se naproti tomu bude zabývat velikostí a četností objednávek materiálu, počtem zmetků, ztrátovým prostojovým časem, počtem zaměstnanců, zda je jich nedostatek nebo naopak přebytek, délkou pracovní doby, délkami přestávek zaměstnanců. Tedy jejich záležitostí je sledovat nejen ekonomickou stránku, ale také stranu personální. Kdežto tým personalistů se bude nejvíce zaměřovat na spokojenost, usměrnění a maximální využití zdroje práce, tedy svých zaměstnanců. Ať je již specializace vedení vyššího nebo nižšího stupně jakákoli, jejich skladba práce se v základu neliší.

Tímto základem mám na mysli nejtypičtější činnosti managementu označované jako manažerské funkce. V různých výkladech je možné se setkat s rozdílným počtem a zařazením činností, jež tyto funkce mají charakterizovat. Avšak ve všech těchto teoriích lze najít, pokaždé pět opakujících se bodů, které do svého výčtu zařadil každý ze světoznámých manažerů zabývajících se touto oblastí. Každou následující akci, kterou chce firma realizovat, musí nejdříve důkladně naplánovat, dále musí časově i finančně zhodnotit své plány, tedy následuje proces organizování. Poté se podnik dostává ke zdrojovému pokrytí potřeb lidmi, následuje tzv. „staffing“ tedy personální zajištění pomocí výběru a rozmístění pracovníků. Po konečných fázích se program zaměřuje na vedení lidí a výsledný controlling.

Samozřejmě různé charakteristiky manažerských funkcí tuto pětici doplňuje o další posloupnosti, které jsou běžně při řízení používány, jako například koordinace, aktivace, motivace, inovace, rozpočet aj.

Výše vyjádřená základní pětice, jež tvoří základ každého řízení na všech úrovních, se označuje za sekvenční. Její uskutečňování se totiž realizuje postupně. Nejdříve se skutečnost plánuje, poté organizuje, následně firma vybere spolupracovníky, kteří jsou vedeni a nakonec je celá skutečnost kontrolována. V souvislosti s tímto zařazením je vhodné uvést i další typ manažerských funkcí, a to paralelní: analyzování řešených problémů, rozhodování a implementace. Spojení mezi sekvenčními a paralelními funkcemi je na maticovém základu. Tedy všechny sekvence manažerských funkcí jsou podrobeny analýze, rozhodování i implementaci. (Vodáček, Vodáčková 2009)

## **Plánování**

Plán, tedy určitý záměr, je procesem, kde si vedoucí tým určí jistý rozvrh, který má zabezpečit, co nejefektivnější cestu k vytyčenému, chtěnému cíli. Záměr je podle mého názoru nejdůležitější fází pro budoucí činnost, která by neměla být podceněna. Plán musí stát na pevných, nezvratných základech a musí realizátory činnosti připravit na veškerá úskalí. Čím je organizační část podniku, jež se budoucí vytyčený cíl týká, širší, tím podrobněji by měl plán být vypracován. Tato startovací fáze veškerých činností by měla zahrnovat postup, jak zajistit dostatečné množství zdrojů, financí, zaměstnanců, prostor apod.

Velmi důležitým aspektem plánování je cíl. De facto cíl je důvodem či příčinou procesu plánování. V každém případě cíle by měly být založeny na principu SMART, tedy měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a terminované. Součástí kvalitního naplánování je určitě také kontrola splnění vytyčených dílčích cílů.

Plánování, jak už bylo řečeno v této práci, první z pětice sekvenčních manažerských funkcí, je samozřejmě, jako ostatní, podrobena všem typům manažerských funkcí průběžných. Co se týče analýzy v plánování, jsou průzkum a rozebrání současné situace na trhu, možností zdrojového zabezpečení, úspěchů či neúspěchů v této oblasti založených na minulosti a v neposlední řadě analýzy příležitostí, hrozeb, rizik, velmi důležité.

Druhým v pořadí v kategorii sekvenčních funkcí manažera je rozhodování. V této fázi tým manažerů volí jednu z několika vytvořených přípustných variant jako definitivní plán. V konečné fázi dochází k implementaci, tedy konkrétní převedení plánů do reality. [2]

Podnikatelský záměr je startem k veškerým následujícím činnostem, čím více je konkretizován, tím přesnější by měly být výsledky. V moderním vedení se plán jistě bere za důležitou část přípravy, avšak není brán jako „modla“ veškerého následujícího dění. Je nutné, aby jeho realizátoři uměli reagovat na odchylky. Kdyby tohoto nebyli schopni a strnule by se drželi původního plánu, je vyšší pravděpodobnost, že dojde k nežádoucím výsledkům. V prvotním záměru je jistě důležité brát v potaz všechna rizika, která mohou celou akci zmařit, avšak podchytit je všechny není v lidských silách, proto je více než vhodné, aby podnik uměl reagovat na případné nepředvídatelné změny.

## **Rozhodování**

V pořadí druhou ze sekvenčních manažerských funkcí je rozhodování. Nejprioritnějšími body této funkce je bezesporu koordinace a hospodárnost. Nejsou však jedinými důležitými aspekty zohledňovanými při rozhodování. Nejlépe celou strukturu rozhodovacího procesu vystihuje schéma amerického odborníka Ernesta Daleho tzv. OSCAR. Každé z písmen označuje požadavek pro kvalitní rozhodování. Objectives, Specialization, Coordination, Authority, Responsibility. (Vodáček, Vodáčková, 2009) Tedy cíle, specializace, koordinace, pravomoc a zodpovědnost je pětice nejdůležitějších hledisek rozhodovacího procesu. Samozřejmě nejsou jediným striktním návodem pro rozhodování, protože je spousta podpůrných bodů, o které je vhodné rozhodnutí doplňovat. Jedná se například o respekt, kontrolu, autonomnost, pružnost a ostatní.

## **Staffing**

Manažer může mít vynikající podnikatelský záměr, může se ve správný čas adekvátně rozhodnout, avšak bez správně kvalifikovaných, zkušených a motivovaných kolegů budou veškeré správné procesy rozhodování i plánování zbytečné.

Pro každou plánovanou činnost manažeri hodnotí stav zaměstnanců. Jejich úkolem je při nedostatečné obsazenosti potřebných funkcí zajistit tyto loajální, kvalifikované a správně motivované zaměstnance. Nedostatek pracovní síly se musí vyrovnat, toto se děje

pomocí náborů, které mohou být, jak externí, tak interní. Externí hledání vhodných spolupracovníků se zajišťuje formou spolupráce se školami, agenturami nebo úřady práce, popřípadě se využívá známostí i doporučení. Oproti tomu interní výběr je jednodušší variantou, kde zaměstnanci na nově vytvořené pracovní místo jsou vybíráni zevnitř organizace. Rozhodnutí je utvářeno na základě a pomocí verbálních či dokumentárních dat, kde jsou zachyceny adekvátní motivy, kvalifikace, praxe a jiná specifika pro každého člena organizace.

Se zabezpečením zaměstnanců souvisí i tzv. assessment centra. Jedná se o centra, která se vyloženě specializují na výběr vhodných pracovníků, ale také na prevenci udržení kvalifikované vědecké i manuálně velmi zručné síly.

Před tím než vedení přejde ke kroku, kdy začne nabírat nové zaměstnance, zhodnotí současný personální stav v organizaci. Hodnocení je velmi efektivní činnost, kde podnik zkoumá současný personální potenciál. Hodnocení organizaci odhalí, jak motivovat, jak využít kvalifikací, koho povýšit, převést a podobně. Autoři publikace Moderní management v teorii a praxi, Leo Vodáček a Olga Vodáčková, ve své knize uvádějí čtyři kritéria hodnocení jednotlivců, která se doporučuje diferencovat dle pracovního zařazení zaměstnanců. Přednostním je však vždy předmět hodnocení. Těmito charakteristikami jsou:

- 1) Hodnocení pracovní role (kvalita, kvantita splnění úkolů, umění vést podřízené aj.)
- 2) Chování v průběhu pracovního procesu (disciplína, inovační aktivita, obětavost aj.)
- 3) Osobní a charakterové rysy (čestnost, loajalita, solidárnost aj.)
- 4) Perspektivnost pro organizační jednotku (věk, zkušenosti, uplatnění aj.) [2]

Hodnocení zajišťuje dvě formy výstupů. Jedná se o rekvalifikaci a přemístění pracovního zařazení spolupracovníků.

Nezbytností firmy je pružná reakce na změny. Tato inovace či invence se zákonitě dotýká všech firemních oddělení, včetně personalistiky. Velikost organizace pro zajištění kvalifikačního růstu není relevantním předpokladem. V každé firmě je nutné zabezpečit možnost zvyšování profesních dovedností zaměstnanců, děje se tak na všech úrovních, ať se již jedná o výrobní sféru, oblast práva, dílny či Top-management.

Kvalifikační růst je zajištěn pomocí školení. Toto školení je zajištěno formou v rámci pracovního procesu či mimo pracovní proces, v neposledním případě může jít o kombinaci těchto forem. Školení v rámci pracovního procesu je vhodné pro mladé, začínající zaměstnance. Během tohoto typu zaškolování noví zaměstnanci procházejí téměř všechna pracoviště, kde jsou seznamováni pracovními technikami, podstupují různé náslechy a jsou seznamováni s celkovou náplní konkrétního pracoviště vůbec.

Naproti tomu školení mimo pracoviště je vhodnější alternativou pro zaměstnance, jež v organizaci působí déle a mají již určité zkušenosti. Zvyšování jejich kvalifikace vyžaduje školení na odbornější úrovni, kterou organizace není někdy schopna zajistit, a proto se obrací na akreditační a jiná školicí zařízení. Samozřejmě školení, která se uskutečňují mimo pracovní proces jsou, ze strany zaměstnavatelů směrem k zaměstnancům, kompenzována finančními náhradami různého způsobu.

Manažer, jako vedoucí jednotka, která je příkladem pro své podřízené by měla být školená pravidelně. Manažer si zejména osvěžuje a doplňuje širokou škálu dovedností týkajících se řídicí funkce. Soustavná příprava manažerů, samotné provedení je nejlepší v interním prostředí firmy, kdy lze vyučované techniky aplikovat přímo v konkrétní praxi. [2]

Druhým výstupem, jak bylo řečeno výše, je tedy personální přemístění. Tímto přemístěním může být, jak postup, tak sestup či uvolnění.

Postup pracovníka je většinou žádaný a zaměstnanec, který má být povýšen tuto příležitost kvituje s povděkem, jelikož postup obvykle doprovází vyšší společenská prestiž i finanční ohodnocení, což má za následek uspokojení na psychické úrovni jedince. Na vyšší pracovní post jsou, a měli by být, dosazováni interní členové organizace. Povýšení zaměstnance se děje buď formou menšího interního konkursu, který zvyšuje motivaci adeptů na povýšení, anebo formou individuálního pohovoru, kde je adept na povýšení posuzován na základě jeho dosavadního hodnocení pracovního výkonu. Povýšení s sebou samozřejmě nese i větší míru zodpovědnosti, s čím ovšem většina zaměstnanců, kteří o vyšší post stojí, počítá.

Sestup je naopak velmi citlivou záležitostí, při které manažer musí použít vytříbené jednání plné taktu. Na druhou stranu návrh na sestup nemusí přijít pouze ze strany nadřízeného. Návrh na přemístění na jinou pozici, i když by měla být na nižší post, může přijít

i ze strany samotných zaměstnanců. Důvodem mohou být interpersonální problémy, příliš stresu z pracovní náplně, který může pracovníka ve výkonu brzdit. Avšak důvodů na změnu postu směrem dolů může být mnoho. Například rušení určitého útvaru a s tím spojené přeřazení pracovníků, nedostatečná kvalifikace na danou pracovní pozici nebo nespolehlivost. Sestup pro mnohé znamená jistý druh osobního selhání a může vyústit v konflikty, sabotáž či až deprese. Proto je profesionální a zároveň empatický přístup v tomto ohledu velmi důležitý.

Uvolnění je citlivější případ, než-li sestup. Pokud uvolnění nepředcházelo vlastní pochybení zaměstnance spočívající v hrubém porušení pracovní kázně, jako nesplnění zadaného úkolu, neuposlechnutí příkazu, případně nedochvilnost, krádež, vyhledávání konfliktů či šikana z jeho strany a jeho důvodem, jak už bylo uvedeno výše, je například rušení stávajícího útvaru, finanční krize podniku, nedostatek zakázek a podobně, je nutné se zaměstnanci zacházet velmi opatrně. Pokud se jedná o kvalitní zaměstnance, na jejichž udržení však firma nemá prostředky, je vhodné jim přislíbit možný přednostní návrat v době, kdy na tom firma bude lépe, či výborné doporučení do jiné firmy, popřípadě, jedná-li se o předčasné propuštění je vhodná také jistá finanční kompenzace i nad rámec zákona. Toto, k pracovníkům, slušné chování je velmi vhodné z hlediska loajálnosti k firmě, která je i po propuštění zaměstnanců pro organizaci velmi důležitá. Nespokojený bývalý zaměstnanec může být pro organizaci velkou hrozbou, co se její pověsti týče. Příkladem může být právě řetězec fast foodů Mc'Donald, který tento problém řešil, a který byl již v této práci zmíněn.[2]

Komunikace vedoucího pracovníka vůči svým zaměstnancům by měla být ve všech situacích, nejen v těch nejcitlivějších, jako je například propuštění, profesionální, taktní s velkou dávkou empatie.

K dodržování co nejprofesionálnějšího přístupu existuje spousta pravidel. Jedny z nich jsou i dle Kováce „Principy podpůrné komunikace.“ Jedná se o deset principů, které by měl manažer při komunikaci se svými zaměstnanci dodržovat:

- 1) SC je založena na shodě nikoli neshodě
- 2) SC je popisná nikoli hodnotící
- 3) SC je orientována na řešení problémů, ne na osoby

- 4) SC je zaměřena na rovnost komunikujících a nikoli na jejich nadřazenost
- 5) SC jedinci spíše přiznává hodnotu, než aby jej znehodnocovala
- 6) SC je pružná, nikoli strnulá
- 7) SC je specifická, nikoli globální
- 8) SC je spojitá, nikoli rozdělující
- 9) SC je osobní
- 10) SC je přiměřeně důvěrná, nikoli plánovaná, nátlaková nebo rezervovaná

( SC-zkratka z anglického supportive communication-podpůrná komunikace). (Kovács, 2007, strana 49)

## **Motivace**

S vedením lidí úzce souvisí také jejich motivace. Motivace je aktivováním a stimulací energie člena týmu na konkrétní cíl, nebo-li změna orientace zaměstnance z pasivního přístupu na iniciativní. Motivem tedy míníme jistou pohnutku stimulující zaměstnance k výkonu.

Motivace může být jak pozitivního rázu tak negativního. Pozitivní motivace je ta, která za dosažený výsledek slibuje jistou výhodu, vyšší ohodnocení a další typy odměn. Negativní motivace je vytvářena tlakem nadřízených, navozuje však nervozitu, je podmíněna trestem, který plyne z nevydařeného výsledku. Lepší variantou je samozřejmě motivace kladná, která zaměstnance žene kupředu, zvyšuje jejich ochotu plnit úkoly, naproti negativní stimulaci, která může mít za následek, že se pracovníci budou spíše vyhýbat úkolům a ty, které nelze kontrolovat pro jistotu nebudou plnit vůbec. Jejich motivace poklesne. Je však nutné rozlišit, zda firma chce od zaměstnance aktivitu nad rámec běžných povinností nebo se jen snaží přimět jej k plnění základních norem.[2]

Motivační oblast je protkána značným množstvím různých teorií. Management současnosti tyto teorie rozděluje do tří různých kategorií dle zaměření daných teorií. Rozdělení motivačních teorií je následující: teorie zaměřené na rozpoznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely. (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 124)

Co se týče první kategorie, sem se řadí teorie motivací od vědců, odborníků znalých této oblasti, jako jsou příkladně Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland či Clayton P. Alderfer.

Herzbergova teorie, Alderferova teorie a teorie orientující se na motivaci Davida McClellanda jsou si velmi podobné. Jedná se o teorie dvou či tří (McClelland, Alderfer) faktorů. U Herzberga jsou těmito faktory motivátory a hygienické vlivy. Mezi motivátory jsou zařazeny radost, dobrý pocit ze zadostiučinění či hmotné výhody plynoucí z úspěšně vykonané práce. Mezi hygienické vlivy zase chování nadřízených nebo kolegů aj. [2]

Alderferova teorie je založena na třech skupinách potřeb: zajištění existence, zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí, zajištění dalšího osobního, resp. Profesního a kvalifikačního růstu, rozvoje. (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 130)

O teorii tří faktorů, které definují potřeby: sounáležitosti, prosadit se a mít poziční vliv úspěšné uplatnění (Vodáček, Vodáčková, 2009, str. 131) je opřena i McClellandova teorie. Tato teorie je pro tuto práci zajímavá z toho důvodu, že se týká samotných manažerů a způsobu, jak je samotné motivovat. Potřeba sounáležitosti je preferována u manažerů, jejichž prioritou je práce v kolektivu. Prosadit se a mít poziční vliv je důležité a typické pro členy pracovního kolektivu, kteří jsou ambiciózní a mají schopnosti leadera. A úspěšně uplatnit se, je hlavní pro zaměstnance ve vedoucím postavení, kteří jsou nekonvenční, rádi inovují a aktivně se projevují.

Všechny výše uvedené teorie mají mnoho společného a jsou si velmi blízké. Všechny výše uvedené teorie se také ovšem ne málo dotýkají snad té nejklaasičtější, kterou je Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Hierarchii potřeb již tedy definoval pan Maslow, který, rozdělil potřeby do pěti kategorií, od těch nejzákladnějších, fyziologických, až po uspokojení sama sebe ve společnosti, tedy seberealizaci. (Owen, 2008, str. 85) Maslowova teorie se také setkala s odporem na základě toho, že místy mohla být chápána jako banální. Pro praktičtější účely manažerů byla proto vytvořena tzv. hierarchie potřeb manažerů (Owen, 2008, str. 86). V základech se tyto teorie od sebe ale neliší. [8]



Nutnost uspokojování potřeb je dána faktem, že člověk je v důsledku vždy tvor nespokojený, a vždy, když něčeho dosáhne, za nedlouho touží po něčem lepším. Potřeby vycházejí z pudů. Pudy se dělí na biologické a sociální. Každý tento typ je dále členěn na primární a sekundární. Mezi primární biologické potřeby jsou řazeny hlad, bezpečí, emoce, teplo a jiné. Do sekundárních pro změnu ten typ potřeb, jež je dán dostatkem a hojností, ale které vycházejí z potřeb základních. Primární sociální jsou tvořeny láskou, uznáním, mírou svobody, sekundární estetikou, bydlením či dopravou. Na tomto dělení jsem jen chtěla demonstrovat, že rozdělení potřeb v Maslowově pyramidě má své opodstatnění. Uspokojují se od nejzákladnějších, pravdou totiž je, že člověk se těžko bude zaobírat estetikou, pokud nemá, co jíst, či kde bydlet. [3]

Všichni lidé touží tyto potřeby uspokojovat, avšak vždy převažuje jedna či dvě. Pokud manažer rozpozná, která z těchto potřeb je pro člena týmu nejdůležitější, našel stimul, kterým může daného jedince podporovat k vyššímu výkonu. Potřeby a jejich uspokojování se u jednotlivců různí, a proto manažerova orientace se na motivování, by měla být značně individuální. [2]

Výše popsané teorie samotné však nestačí k dobrému motivování zaměstnanců. Manažer by měl jistě studovat situace, ve kterých se zaměstnanci nacházejí a určitě i jejich charakter, aby vedení svých zaměstnanců společně s motivací, bylo na adekvátní úrovni.

V širokém spektru teorií zaměřených na motivaci se objevují také ty, jež se specializují na důvody pro odstartování, zpomalení, ukončení aj. motivačního procesu.

I když se v této oblasti vyskytuje také dost odborníků, kteří k danému tématu vyjádřili své poznatky, jako např. Victor H. Vroom, J. S. Adams či psycholog B. F. Skinner, teorie, která mne velmi zaujala, je „Teorie očekávání“, jejímiž autory jsou W. Porter a E. E. Lawler. Tato teorie říká, že intenzita motivace závisí na výsledku individuálního hodnocení atraktivnosti daného stimulu zaměstnance. Tento proces je charakterizován několika posloupnými kroky, kterými jsou: ohodnocení přislíbené výhody, vyhodnocení individuálních schopností jednotlivce splnit zadaný úkol a porovnání výdeje energie k dosažení výsledku a hodnota budoucí odměny. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Třetím typem jsou již uvedené teorie zaměřené na speciální účely. Do této oblasti se řadí participaci zaměstnanců na rozhodování, kde možnost podílet se na rozhodování dává

zaměstnancům pocit důležitosti, zvyšuje jejich zájem o danou věc a jejich loajalitu k firmě. Dalším typem motivace v tomto spektru motivačního procesu je sebemotivace manažerů. Sebemotivace manažerů je důležitá pro zvýšení svého vlastního zájmu v organizaci, zvýšení ochoty překonávat stres a bojovat s riziky. [2]

## **Vedení**

Čtvrté v pořadí sekvenčních manažerských funkcí je vedení lidí. Vedení je určitá stimulace, motivace zaměstnanců, dále pod vedením je zahrnuto vytváření vhodných podmínek pro výkonnější plnění požadovaných výsledků a s tím spojené podporování k analytickému myšlení při řešení různých překážek pro daný úkol.

Velmi důležité v oblasti samotného vedení lidí je znát a umět rozpoznat typické chování svých spolupracovníků. Pro každého vedoucího pracovníka je velkou výhodou, pokud se této oblasti chování členů svého týmu zaobírá, když dokáže rozpoznat reakce kolegů, chápe jejich opodstatnění, umí se orientovat i v jejich nevědomém chování. Manažeři by měli mít probádanou, do jisté míry, i stránku jejich osobního života, jejich zájmy, koníčky, aby lépe pochopili situaci, ve které se zaměstnanci nacházejí. [6]

Snažit se pochopit druhé, aniž bychom chápali sami sebe, samozřejmě není možné. Pochopit svůj styl vystupování a chování je základem pro rozlišení přístupů k lidem.

Poznání našeho přístupu ke světu, k lidem, ke stresu, k úkolům pomáhá tzv. typologie MBTI. Autory této typologie lidských osobností jsou americké psychologové I. Myersová a K. Briggsová. Jejich typologie MBTI obsahuje šestnáct kombinací typů osobností a je doplněním poznatků psychologů C. G. Junga a G. Allporta. Těchto šestnáct variant lidských osobností je založeno na čtyřech písmenech, kde každé znamená jistou charakteristiku osobnosti. Každé písmeno má k sobě přesně opačný protipól. Míněnými charakteristikami je typ extroverta oproti introvertovi, smyslové vnímání oproti intuici, myšlení na úkor citění a v neposlední řadě vnímání a usuzování. [6]

Extrovert je typem člověka, který je otevřený, aktivní, není schopen v sobě držet svou energii. Extroverti mají velký problém s nasloucháním, na jednu stranu sice poslouchají, ale vnímají většinou převážně reakce na sebe. Oproti extrovertovi stojí introvert, člověk

naprosto opačného ražení, přemýšlivý, opatrný, je pro něj prioritní dostatečná doba na přemýšlení, tuto dobu si určují sami, špatně snášející stres i nátlak, hraniční termíny.

Dalším druhem osobnostní typologie jsou lidé kladoucí důraz na smysly a proti nim stojící osoby, které se raději spoléhají na svou intuici. Lidé kladoucí důraz na smysly raději využívají a obracejí se na osvědčené způsoby, nemají rádi obecné závěry, pragmatici nedůvěřující idejím, novým nápadům. Člověk intuitivního založení využívají budoucích příležitostí, nesnášejí stereotyp, nerespektují obecné postupy na formální rovní, nezdržují se detaily.

Další kategorií v této oblasti je typ člověka uvažujícího, který se řídí rozumem oproti lidem, pro které je prioritní cítění. Uvažující typy hledají logickou základnu, mají sklon pečlivě probádat detaily, jsou neemocionální se sklonem k nepřístupnosti, puntičkáři. Na druhé straně lidé orientující se na cítění jsou osobní, přátelští, respektující lidské hodnoty, velký důraz kladou na harmonii, mají sklon k sentimentu. [26]

Pokud tedy manažer věnuje čas studiu charakteru členů týmu, které může podrobit nejrůznějším testům, které odhalí jejich osobnostní typ, může tím dosáhnout velkého úspěchu, naprosté spokojenosti ve svém týmu, protože lidé s různými typy osobnosti vyžadují jiný přístup k práci. Například lidem se sklonem k preferování citů jistě nebude vyhovovat autokratický přístup vedení.

Jak už bylo zmíněno výše, vedení lidí může být typu autokratického či demokratického. Nikdy by neměl být jeden z typů bezvýhradně aplikován na všechny zaměstnance.

Hojně využívaným návodem, lépe řečeno východiskem ke správnému vedení lidí je tzv. teorie X a Y profesora Douglasa McGregora. Teorie X je založena na předpokladu, že každý zaměstnanec bere práci jako nutnost k existenčnímu přežití, nemá zájem o osobní sociální vztahy s kolegy, vyhýbá se zodpovědnosti, neriskuje. Naproti tomu teorie Y předpokládá, že zaměstnanec považuje zaměstnání za velmi důležitý aspekt svého života, které mu zabezpečuje možnost seberealizace, aktivně se zapojuje do řešení problémů, bere na sebe zodpovědnost, je loajální. Jelikož se tým neskládá striktně z lidí se stejným přístupem k práci, většinou ani lidé samostatně nemají takto vyhrazený přístup k práci, aby mohli být bez větších pochybností zařazeni do kategorie X či Y. Nejlepší je tedy volba zlaté střední

cesty, kterou doporučuje i autor této teorie profesor McGregor. Tedy dobrý manažer by měl své vedení pozměňovat v závislosti na přístupu jeho zaměstnance. [2]

## **Controlling**

Kontrola je posledním typem manažerských sekvenčních funkcí, která uzavírá celou skladbu manažerské práce.

Kontrola je efektivní způsob pravidelného hodnocení dílčích úkolů. Pomocí kontroly jsou zjišťovány odchylky, které mohou být pozitivního i negativního charakteru. Kontrolu je důležité využívat i v průběhu celého procesu tedy je požívána ve všech předchozích manažerských funkcích. [2]

### **3.5 Moderní přístupy v managementu**

V této práci jsem se již zabývala jistými pravidly, kterých by se měl dobře fungující a profesionální management držet. Nyní bych se ráda zaměřila na moderní přístupy managementu, které řeší nastalé situace nejaktuálnějšími přístupy a reakcemi na příležitosti nebo hrozby podniku.

Pro dnešní dobu jsou typické projevy neustále inovace až invence, profesionální a přesnější standardizace, založená na top technologiích, dynamičtější vývoj, komunikace a modernizace. Dnešek je jednoduše dobou, kdy rychlost, pružnost a včasnost jsou jejími nejtypičtějšími ekvivalenty.

#### **3.5.1 Globalizace**

Uvedený proces dynamiky je však také doplněn o stále širší formu mezinárodní spolupráce. Jinými slovy je řeč o globalizaci.

Globalizace má počátky na přelomu 18.-19. století, avšak její nejradikálnější dopad je zaznamenán od začátku 20. století. Globalizace jako taková se dotkla ve větší či menší míře všech odvětví, avšak největší „zásah“ zaznamenala oblast vědy a techniky a hned po ní je to ekonomie. Mezi hlavní projevy globalizace se řadí: zvyšující se význam a hodnota vědění a poznání, zrychlující se mezinárodní pohyb informací všeho druhu, zejména v oblasti

vědecko-technologické, rozšiřují se mezinárodní měnové a finanční fondy, pohyb kapitálu, migrace pracovní síly.

Globalizace má samozřejmě, jako každý proces, jak svá pozitiva, tak svá negativa. Mezi hlavní negativní poznatky lze například uvést snižování národní suverenity či devalvaci kultury a tradic, konzumní způsob života, zvyšující se počet uprchlíků. I když se pohyb informací, poznatků a technologií neustále zrychluje, což napomohlo ke spoustě lékařských, vědeckých, ekonomických objevů, není globalizace zárukou jen prospěšného překonání hranic. Negativa jsou tvořena pandemiemi, chudobou, globálním oteplováním, vyčerpátností zdrojů, růstem násilí a destabilizace lidské soudržnosti a spoustou dalších jevů.

Důležité však je, že se globalizační proces může také pochlubit i svými kladnými stránkami. Mezi tyto patří kvalitativní růst produktů, klesající ceny v důsledku vyšší konkurence, stále méně omezený přístup k informacím, individualizace člověka a jeho potřeb. Svoboda člověka, která jde samozřejmě ruku v ruce se zvyšující se zodpovědností aj. [4]

Jak již bylo řečeno, vlivem globalizace byla zasažena všechna odvětví, tedy ani řízení podniku nevyjímaje. Vlivem globalizace došlo k modernizaci řídicích postupů, manažerských metod. Několik těchto metod bude dále popsáno.

### **3.5.2 Benchmarking**

Benchmarking je hodnotící proces, který využívají firmy pro porovnání své úrovně oproti jiným firmám. Srovnáním svého podniku s ostatními je velmi dobré pro zhodnocení případných nedostatků. Nejlepší variantou je srovnávat se s největším konkurentem a ostatními významnými firmami v oboru. Benchmarking potvrzuje, že kritický pohled na vlastní firmu nese ovoce. Nejpreferovanějším požadavkem řídicích pracovníků, kteří využívali benchmarkingu jsou informace, díky nimž dochází ke stírání rozdílů ve výkonnosti stránek jednotlivých firem. [4]

### **3.5.3 Franchising**

Franchising je jistý typ podnikání, kde jeden podnikatel, jež disponuje zbožím, ať je to už výrobek, pracovní či technologický postup, výroba nebo služba opatřená

ochrannou známkou za jistou finanční odměnu poskytuje tento technologický postup či jméno značky apod. jinému podnikateli. Franšízor poskytuje franšízantovi licenci, která opravňuje příjemce licence k užívání exkluzivity postupu, značky, služby od poskytovatele franšizingu. Tento obchod je ošetřen smlouvou a určitými dohodami a povinnostmi, které jsou obě strany povinny dodržovat. Nejdůležitější povinností franšízanta je zachovávat kvalitativní aspekty produktu, aby franšízor a jeho značka nebyli poškozeni. Tento typ podnikání je výhodný pro obě strany. Franšízor má vyšší příjem, jež plyne z vyššího odbytu jeho produktů, efektivnější technologie či ověřeného postupu a franšízant obchoduje se spolehlivou značkou, která má na trhu jméno, jistý standard a pro zákazníky je synonymem kvality a spolehlivosti. [4]

### **3.5.4 Outplacement**

Pokud firma má zájem přejít na jiný podnikatelský program, pokud je podrobena restrukturalizaci či změnila vlastníka nebo se třeba jen nevypořádala s ekonomickou krizí. Pokud nedokázala pružně reagovat a ztratila tak zákazníky, snížil se jí obyt či spousta jiných důvodů a příčin, které vedou ke změně struktury firmy, jsou tyto změny doprovázeny většinou také v sociálním potenciálu podniku.

Samozřejmě důvodem k propuštění může být samotné pochybení zaměstnance. Ovšem ve výše zmíněných případech většinou dochází k uvolnění zaměstnanců na základě jejich nadbytečnosti. Nadbytečnými se stávají zaměstnanci mimo jiné proto, že jsou kladeny někdy až příliš vysoké nároky na jejich adaptabilitu vůči měnícím se podmínkám na trhu. Tyto nároky, jak je podloženo i z vědeckých výzkumů, mohou být pro zaměstnance nesplnitelnými, protože člověk sám o sobě má jen omezenou schopnost adaptability. Tato přizpůsobivost je vázána na určitou minimální dobu, která je potřebná k tomu, aby si člověk zvykl na změněné podmínky.

Také tady mohou nastat i situace, kdy si firma nemůže nadále dovolit zaměstnávat všechny zaměstnance, ale vzhledem k tomu, že se tito ničím neprovinili, může jim stávající zaměstnavatel pomoci při jejich dalším pracovním uplatnění. Tomuto podpůrnému procesu ze strany podniku směrem k zaměstnanci se říká outplacement.

Pokud se firma rozhodne přikročit k outplacementu, je to výhodné pro obě strany, jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Uvolnění z pracovního vztahu může být pro propuštěného zaměstnance velmi frustrující. Zaměstnanci mohou utrpět psychický šok, mohou být zklamaní, deprimováni. Tudíž pomoc zaměstnavatele, která souvisí s psychickou podporou, zhodnocením dosažených kvalifikačních schopností, rozvíjení osobního potenciálu, zaměstnancům může být značnou oporou. Dále se mohou členové personálního oddělení spojit s agenturami, jinými zaměstnavateli, a pomoci tak propuštěnému zaměstnanci dokončit proces hledání jiného zaměstnání sjednáním pohovoru u další firmy.

Výhody pro zaměstnance tedy jsou: lepší psychický stav, pocit sounáležitosti a podpory, snazší přístup ke kontaktům jiných zaměstnavatelů.

Výhodou pro zaměstnavatele je lepší renomé, které plyne z upevnění pozice kvalitního a spolehlivého zaměstnavatele. Spokojený propuštěný zaměstnanec znamená neposkvřenou tvář firmy a navíc, pokud firmy uplatňují tuto politiku outplacementu jejich náklady na podporu v nezaměstnanosti jsou nižší. [4]

### **3.5.5 Outsourcing a offshoring**

#### **Outsourcing**

Za jistých okolností může být pro firmu výhodné přesunout své aktivity za hranice, čímž dosáhne úspory. Mohou si zvolit cestu outsourcingu či offshoringu.

Outsourcing je konečným rozhodnutím při rozhodovacím procesu, zda využívat interní zdroje, a to, ať již ve spolupráci s partnery nebo tyto zdroje bude firma zabezpečovat sama, nebo tuto záležitost převést na externího dodavatele, od kterého ji bude nakupovat a tímto tuto činnost vyčleníme ze svých aktivit. Tato činnost je tedy nakupována od dodavatele za tržní ceny. Rozdílem mezi outsourcingem a prostým nakupováním „produktu“ je spolupráce dlouhodobého charakteru mezi zadavatelem odběru a dodavatelem. Zadavatel si určuje parametry a jasné podmínky, které považuje za nutné bezchybně splnit a dodavatel je povinen se těchto požadavků bezezbytku držet.

Outsourcing je tedy ustoupení od určité činnosti, kterou pro organizaci zabezpečuje třetí strana, jež má prostředky, technologie, lidi aj. proto, aby danou činnost uměly zvládnout

rychleji, levněji a lépe. Outsourcovat se dá, jak část, tak celá výroba, výzkum a vývoj, služby nebo zajištění dostatečné kvantity a kvalifikační úrovně sociálního zabezpečení firmy.

Outsourcing povyšuje vztah mezi dodavatelem a odběratelem na partnerství. Odpadají obavy managementu z nemožnosti řídit dodávku. Outsourcing nabízí přidanou hodnotu v tom ohledu, že jistou činnost, kterou třetí strana dokáže zajišťovat efektivněji, jí podnik svěří a tím mu zbude více prostředků k zefektivnění dalších potřebných podnikových činností.

Důvodů k outsourcingu je mnoho. Široké spektrum těchto důvodů se táhne od financí přes procesní důvody, k nákladům a výnosům až po zaměstnance.

Mezi důvody finanční, které vedou, až k rozhodnutí o outsourcingu se mohou řadit například získání peněžní hotovosti z prodeje majetku dodavateli, zajištění pravidelných plateb, snížení investic do stálých aktiv.

K organizačním důvodům bych zařadila zvýšení pružnosti, specializace, podporu změn, zvýšení jakosti výrobků a spokojenosti zákazníků.

Procesními důvody jsou zlepšení managementu, inovativní inspirace, lepší image, přístup k novým technologiím, znalostem a informacím, ke kterým by jinak firma neměla přístup.

Mezi důvody výnosové lze zařadit možnost překonání bariér k přístupu na nový trh, obchodní příležitosti či zrychlená expanze.

Vyšší kontrola nad náklady, přesun fixních nákladů do variabilních jsou důvody nákladového ražení.

V neposlední řadě jsou zaměstnanecké důvody, jako snížení počtu zaměstnanců, zvýšení možnosti profesního růstu, s čímž je spojena motivace a také vyšší nasazení v řešení problémů.

Jako vše i outsourcing má své pro a proti. Mezi zápory outsourcingu lze zařadit vyšší náklady na změny, nedostupnost, ztráta interních odborníků, možnost právních problémů, riziko nízké úrovně služeb. Tato negativa mohou být vyvážena klady, jakými jsou přisun



kapitálu, sdílená rizika, přístup k novým informacím, nové technologie, eliminace zodpovědnosti či rozklad nákladů. [5]

## **Offshoring**

Pokud se outsourcing, tedy vytěsnění určité činnosti ven z organizace, uskutečňuje do zahraničí, hovoříme o offshoringu.

Tyto činnosti se mohou přemísťovat do dceřiných společností, jež jsou v plném nebo částečném vlastnictví společnosti mateřské. Samozřejmě vyčleněnou aktivitu můžeme zadat i jiné než vlastní společnosti. Avšak v tomto případě se jedná o tzv. outsourcovaný offshoring [5].

Od offshoringu a outsourcingu se odvíjí další s tímto tématem spjaté termíny. Pokud se jedná o export do velmi blízkých zemí, z důvodu nízkých nákladů na převoz a levnější pracovní síly, jedná se o tzv. nearshoringu. Pokud podnik exportuje vytěsněnou činnost na jiný podnik v rámci jedné země, jedná se o onshoring. [5]

Offshoring se může týkat různorodých oblastí. Může se jednat o činnosti průmyslové, obchodní i finanční. Pokud se offshoring týká průmyslu, jedná se ve většině případů o převedení výrobní sféry do zahraničí. Je-li řeč o obchodu, pak si zpravidla podnikatelská jednotka zařídí v zahraničí vlastní základnu, ze které je oprávněna organizovat obchodní činnost různého druhu. Ve finanční sféře se jedná o působení domácí složky v zahraničí, kde tento podnik čerpá zejména daňových výhod dané země. Ve všech případech offshoringu (průmyslové, obchodní i finanční) se zejména jedná o přemístění jistých oblastí podnikání zejména pro výhody daňových výhod hostitelské země.

Stejně jako outsourcing také offshoring nabízí své výhody, má však i rizika. Mezi výhody se řadí růst firmy, zvyšování hodnoty pro akcionáře, dostupnost k lepším znalostem a technologiím dává přístup k vyšším tržbám, lepší přístup ke kvalifikovanější pracovní síle a kapitálu vůbec. Dále bych zmínila nové poznatky, se kterými lze konfrontovat dosavadní zkušenosti a na základě toho eliminovat zjištěné odchylky. V neposlední řadě lze diverzifikovat riziko tím, že pokud na jednu ze zemí, ve které nějaká ze dvou či více jednotek podniku působí, dolehne krize, existuje zde možnost přesunu ostatních sfér podnikání do země, která je ve stabilnější situaci. Mezi rizika offshoringu se řadí méně znalostí

o konkrétním novém trhu, což vyžaduje vyšší náklady obecně a také i vyšší investiční náklady. Firma se také musí vyrovnat s odlišným kurzem i úroky. Mezi rizikovou oblast dále spadají vyšší náklady na přepravu, balení, pojištění a mezinárodní řízení vůbec.

Dříve byl pojem offshoring spojován hlavně s daňovými ráji. Jak jsem již objasnila výše, jedná se pouze o přesunutí aktivit společnosti do nízkonákladových zemí, kde podnik využívá nižších daňových sazeb za účelem vyššího čistého zisku. [5]

### **3.5.6 Daňový ráj**

V této problematice jsem se několikrát dotkla tématu daňového zvýhodnění, úniků a daňových rájů.

Placení daní je všeobecnou povinností nejen podnikatelského sektoru, ale také všech pracujících osob. Tato povinnost však nezahrnuje platit daně, v co největší míře. Naopak, je velmi dobrým manažerským rozhodnutím a strategickým tahem tyto výdaje, dle možností, eliminovat. Tuto problematiku velmi dobře vystihuje americký soudce Learned Hand: „Není nic nekalého na udržení své daňové povinnosti na co nejnižší možné míře. Dělají to všichni, bohatí i chudí, a dělají to všichni správně. Nikdo nemá žádný veřejný závazek platit více, než je zákonem požadováno. Daně jsou vynucené požadavky a ne dobrovolné příspěvky!“

Minimalizací daňové povinnosti však nemyslím přikročení k nelegálnímu daňovému úniku. Mezi daňovou optimalizací a daňovým únikem je podstatný rozdíl. Zatímco daňový únik hraničí se zákonem, kdy se jedná například o tajení majetku či utajení části příjmů, daňovou optimalizací míníme například přemístění firmy do země, kterou díky nízké daňové povinnosti či obdobným úlevám označujeme za tzv. daňový ráj.

Daňová zvýhodnění jsou tedy dvojího typu, offshore a onshore. Do typu offshore se řadí malá území, která nezdaňují majetek, ani příjmy (např. Bahamy). Kdežto území onshore jsou země s vysokou daní, kde existují oblasti, na které se uplatňují daňové prázdny, výjimky a jiné výhody (př. Řecko). [5]

### 3.6 Strategické řízení

V této kapitole bych se chtěla zmínit o strategickém řízení, které je nezbytné pro moderní podniky, které chtějí v dnes tvrdé konkurenci obstát.

Výše zmíněný outsourcing je také prvkem moderního strategického řízení. Strategické řízení je „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam, a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“ (Lednický, 2006, str. 8)

Od věci určitě není ani definice strategického řízení od Beaufreho, která se odvíjí z vojenství: „dosažení rozhodnutí vytvořením a využitím takové situace, která u nepřítele vyvolá takové rozvrácení morálního stavu, že bude nucen přijmout podmínky, které mu chceme vnutit.“ (Lednický, 2006, str. 8) Samozřejmě nelze podnikové partnery označovat za nepřátele, toto označení je krajně nevhodné použít i proti konkurentům. V každém případě zde ale jistá podobnost je. Jedná se totiž o situace, kde si firma musí prosadit, do nejvyšší možné míry, své požadavky, i kdyby tyto měly být na úkor protistrany. Proto jsou žádané manažerské schopnosti, které druhou stranu konsternují až do takové míry, že přijme bez většího odporu naše podmínky.

Klasické operativní řízení se od strategického v mnohém liší. Cíle operativního řízení jsou zadávány formou podcílů na různých úrovních podniku. Naopak cíle strategické se odvíjejí od prospěšnosti pro celý podnik. Dosažené výsledky při operativním řízení lze okamžitě kontrolovat, kdežto strategické cíle se dají hodnotit až po několika letech. Vedoucí pracovníci, jež jsou řídící jednotkou operativního cíle, jsou pevně spjati se svým postavením v podniku. Řídící pracovník, který určuje cíle strategické povahy, musí mít plošný pohled na celou podnikovou strukturu a její okolí. Samozřejmě výčet rozdílů mezi strategickým a operativním řízením nebyl vyčerpán, příkladů je mnohem více.

Moderní podnikatelské prostředí se vyvíjí dynamickým způsobem, je usměrňováno spoustou regulátorů z různých směrů, je protkáno nejrůznějšími pravidly, které striktním způsobem ovlivňují veškeré subjekty, působící na trhu. Změna podnikatelského prostředí se dotýká také strategického řízení. Tento vývoj strategického řízení v podniku zachytil Veber, který dělí strategické řízení na pravé a nepravé, kde hlavní rozdíl je prakticky dán

podnikatelským prostředím. Právě strategické řízení je založeno na silném konkurenčním boji, na snaze získat pro sebe co nejvýhodnější podmínky, třeba i na úkor ostatních, jedná se o přístup, který vede až k monopolizaci. [1]

Strategické řízení se tedy zejména orientuje na cíle dlouhodobého charakteru, jeho základním předpokladem je maximální dostatek informací ze všech oblastí týkajících se podnikatelského záměru a jemu blízkých oblastí. Snaží se vyhýbat zkosnatělým přístupům, proto se přiklání k individualitě a kreativitě, nezbytností je umění přizpůsobovat se novým podmínkám.

Strategické řízení je vedením velmi specifickým, proto řídící pracovníci, sledující záměry firmy daleko do budoucna, musejí zvládnout propojovat různé zdánlivě nesouvisějící oblasti, vybírat mezi nejrůznějšími alternativami a hlavně se včas rozhodnout, tedy musejí strategicky myslet.

Krédem správného strategického myšlení je „dvakrát měř, jednou řež“. Myšlení manažera stratéga by mělo tedy být založeno na objektivitě, analytickém myšlení, prognóze a spoustě dalších aspektů. Strategickým myšlením a vyloučením jevů negativně ovlivňujících případné rozhodnutí, jako neangažovanost, krátkozrakost, osobní prospěch stavěný na první místo, podcenění situace či zbrkllost může manažer pro podnik získat spoustu výhod. Těmito výhodami mohou být zlepšení firemního klimatu orientovaného zejména na zaměstnance, získání zákazníků dříve než konkurence, být prvními na trhu, co se týče inovace výrobků, kdy jejich změna proběhla na základě zjištěných potřeb zákazníka či v neposlední řadě ušetřený čas, získaný na základě eliminace chyb.

Se strategickým myšlením je úzce spjata také strategické rozhodování. Základem rozhodování je informace. Tuto informaci musí manažer správně pochopit a využít. Tato data se musí také vztahovat k oblasti manažerových zájmů, být aktuální a spolehlivá, aby na ni řídící pracovník tedy mohl stavět své rozhodovací procesy. Pokud tedy manažer dokáže zjistit užitečnou informaci, kterou efektivně využije, může tímto rozhodnutím firmě umožnit odhalit případné odchylky, být co nejefektivnější a flexibilní.

Dnešní doba je pro podnikání, zvláště nyní, kdy světem zmítá ekonomická krize, velmi nepříznivá. Silná konkurence, vysoké nároky zákazníků, jak na kvalitu, tak cenu a mnoho jiných nároků, jimž je těžké vyhovět, ale trh je jimi protkán. V tomto

nekompromisním prostředí jedno zaváhání může vést k bankrotu. Je nutné využít každou příležitost a vyvarovat se rizikům. Pro získání konkurenční výhody a udržení se na trhu je vhodné obohatit strategické řízení o řízení rizikové i inovační. [1]

Mezi rizikem a nejistotou je určitý rozdíl. Nejistota je jistá neurčitost či nemožnost se spolehnout na budoucí vývoj událostí, riziko je pravděpodobnost výskytu odchylek od předpokládaného výsledku. Tyto odchylky mohou být pozitivní (vyšší tržby, vyšší obrát) i negativní (vyšší počet zmetků, poruchovost strojů aj.) [18]

Dříve riziko podnikání přebíral z velké části stát. V dnešní době riziko nesou vlastníci či manažeři. Proto je velmi vhodné zavést do řízení i řízení po stránce rizikové. Rizikové řízení se snaží eliminovat příčiny vzniku nebo už důsledky dopadu rizika a využít naskytnutých příležitostí. Rizikové řízení ke snižování rizika využívá zejména diversifikace rizika, dělení rizika, jeho přeložení na jiný subjekt, pojištění, rozšiřování informační základny a podobně. Formy snižování rizika také určuje vztahy manažera k riziku. Jiné opatření přijme manažer s pozitivním vztahem k riziku, jiné vedoucí pracovník s negativním vztahem, jinak bude reagovat management, který je vůči rizikům neutrální. [28]

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, flexibilní reakce na změny jsou, pro udržení firmy na trhu, nevyhnutelné. S reakcemi na změněné požadavky souvisí, samozřejmě, inovaci či invence. Avšak na druhou stranu každou změnu doprovází rizika, proto, stejně jako volba rizikového řízení, je volba zařazení inovačního managementu na místě. Pro inovační úspěch jsou velmi důležité informace o představách zákazníků, konkurenci, technologiích a v neposlední řadě vhodném marketingu, který konkrétní inovaci prosadí na trhu. Tedy nejdůležitějšími rozhodnutí v oblasti inovací je o sortimentu, čase výroby, nákladech a výrobních procesech. [1]

### **3.7 Nové přístupy v oblasti vedení lidí**

#### **3.7.1 Coaching a mentoring**

Vedení lidí je velmi důležitý a o to složitější proces, kterým manažeři dosahují vytyčených cílů a uspokojování potřeb podniku. Pro vedení zaměstnanců existuje spousta teorií, které popisují odlišné styly vedení lidí, ale samozřejmě se různí reakcemi zaměstnanců na použitý styl, jimiž je vedeme.

V této kapitole bych se chtěla zabývat mentoringem a coachingem. Jedná se o styly vedení zaměstnanců velmi podobným způsobem, jen s drobnými, ale podstatnými nuancemi.

Mentoring a coaching jsou metody, které manažeři používají, aby z členů svého teamu dostali, co nejlepší výkon. Tyto styly jsou si v základu velmi podobné, snaží se ve svých zaměstnancích vzbudit pocit důvěry, zvyšovat sebevědomí a odhalit jejich potenciál, což napomáhá efektivnějšímu výkonu mnohem více než tzv. „motivování“ formou „cukru a biče“. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma typy vedení je, že mentoring, je založen na principu, kdy mentor mentorovanému ukáže správný postup a mentee jej následně zopakuje, učí příkladem, nabízí odborné rady, zkušenosti. [19]

Oproti tomu coaching je založen na principu, kdy kouč nechá koučovaného, aby na chyby, odchylky přišel sám, nabízí mu možnost rozhodování a při neúspěchu se mu snaží ukázat správný směr. [20]

Coaching identifikuje problém a pak nasměruje zaměstnance, aby jej vyřešil vlastními silami. Jedná se o metodu, která „učí, jak učit“, ať už sebe či druhé. Nejdůležitějším aspektem v coachingu je pochopit, že člověk je potenciál, že nabízí mnohem víc, než je mu třeba umožněno předvést a úkolem manažera je tento potenciál objevit. Lépe řečeno, cílem je objevit oblast, která je pro realizaci jedince tou nejvhodnější a tento potenciál dále rozvíjet.

Rozdíl mezi manažerem a coachem je značný. Manažer nemusí být coach, ale dobrý coach je schopným manažerem. Může nastat případ, kdy za vedoucím pracovníkem přijde na konzultaci jeho zaměstnanec, který má určité problémy se zadaným úkolem. (I v dnešní době se můžeme setkat s názory lidí, kteří coachingu nevěří a raději prosazují zastaralé metody vedení lidí. Na jedné straně je to pochopitelné, protože nejvíce předsudků a obav mají lidé k věcem, které neznají. Navzdory tomu dynamický vývoj a aplikace moderních metod vedení lidí by měl určitě zasáhnout i oblast personalistiky. Zkostnatělý, zastaralý přístup jistě není efektivní). Coachovaný manažer by měl dát podřízenému znát, že jej považuje za přímého partnera, to je první krok. Dále by mu měl poskytnout pár minut na promyšlení problému a dát prostor pro rozvoj zaměstnancových myšlenek. Při případných problémech pak může manažer zasáhnout formou navedení kolegy na správnou cestu.

Pracovník, který je rozvíjen formou coachingu by nikdy neměl mít pocit, že je na něj vyvíjen nátlak, je pod stresem z nepřiměřeného množství úkolů nebo naopak,

že je nedoceňován. Úkoly, které jsou i v jeho kompetenci, by měl řešit sám a neměli by je přebírat jeho „zkušenější“ kolegové.

V oblasti coachingu je spousta bariér, samozřejmě, většina z nich je stavěna na základech lidských negativních postojů. Dělí se na interní a externí. Mezi externí patří například nedůvěřivost k nové filosofii, nepřipravenost prostředí podniku ke změnám na této úrovni, časová náročnost daná změnou metodiky řízení a další. Mezi vnitřní překážky se řadí skepse manažera vůči pozitivům nové metody či nedostatek sebedůvěry zaměstnanců a jejich víra ve svůj potenciál. [7]

## **4 Praktická část**

### **4.1 Coaching v praxi**

Téma mé bakalářské práce se týká moderních metod a přístupů v řízení. Praktickou část práce jsem věnovala moderním metodám v řízení lidských zdrojů. Přesněji je tato část orientována konkrétně na coaching.

### **4.2 Charakteristika podniku**

Pro namodelování situace, kde se projeví coachingové vedení, jsem si vybrala firmu OKD, a.s., ve které se fiktivní situace bude odehrávat.

Akciová společnost OKD je jedním ze tří největších soukromých zaměstnavatelů v české republice. Základem její činnosti je orientace na hlubinnou těžbu černého uhlí s nízkým obsahem síry. OKD je moderní společností, dohady o její orientaci na těžký průmysl se zastaralými provozy a ekologickou zátěží jsou jen překonanými dogmaty. Tato moderní společnost si plně uvědomuje důsledky své činnosti, jež má jistě dopad nejen na ráz krajiny a životní prostředí, ale i na zaměstnanost, prosperitu regionu a jiné. Z tohoto hlediska se snaží být OKD rozhodně společností zodpovědnou, což je patrné z rozsáhlých rekultivací prováděných OKD. Tato snaha o odstranění dopadů na životní prostředí je mimo jiné zakotvena v jejím etickém kodexu. [22]

#### **4.2.1 Struktura organizace**

Akciová společnost OKD má celkem 13 334 zaměstnanců, z toho je 11 218 zaměstnáno přímo v důlních provozech. 362 pracovníků působí v odborných a ekonomických útvech na generálním ředitelství. Generální ředitelství je rozděleno do osmi odborných útvarů, z nichž největším je útvar finanční ředitelky. Tento útvar se dělí na treasury a daně, plánování a controlling, účetnictví a v neposlední řadě informační technologie.

V oblasti nákupu, kam bude zařazen i náš nový zaměstnanec, spolupracuje útvar provozního ředitele, obchodního ředitele a finanční ředitelky.

### **4.3 Zhodnocení současného stavu v podniku**

V práci je popsán systém vedení s využitím metody coachingu na konkrétní situaci ve firmě. Základem je modelová situace, kdy z důvodu odchodu zaměstnankyně z firmy bude přijat nový, mladý zaměstnanec. Tento zaměstnanec bude řádně uveden, motivován a podroben dalším dílčím krokům coachingu. Po krátkém čase však v kolektivu, do kterého bude nově přijatý pracovník zařazen, dojde ke konfliktu. Coach musí diagnostikovat příčinu problému, formu jeho nápravy a ustálení atmosféry v kolektivu pomocí nabytých zkušeností a dovedností z coachingového školení. Vystalý problém je nakonec vyřešen konsensem.

#### **4.3.1 Profil nového zaměstnance**

Nově přijatý zaměstnanec se jmenuje Ing. Radek Novák, kterému je 28 let. Vystudoval Vysokou školu Báňskou-Technickou univerzitu, fakultu ekonomickou, obor finance. Na danou pozici nemá zvláštní praxi, ani zkušenosti. Po škole nastoupil do marketingové firmy, do oblasti direct marketingu, kde jeho hlavní náplní, bylo nabízení produktů zákazníkům přes telefon. Tato práce jej příliš nenaplňovala, a proto se rozhodl zkusit štěstí v naší organizaci, když se ucházel o nabízené místo v oddělení nákupu, kde, dle jeho slov, vidí lepší uplatnění sama sebe a splnění jeho osobních cílů. Pan Novák prošel pohovorem, jenž se konal formou assessment centra. Hodnotiteli byl vybrán jako nejvhodnější adept pro nabízenou pozici. Vedení organizace v inženýru Novákovi vidí potenciál zejména v jeho kreativité a nezkostnatělém způsobu práce. Fakt, že budoucí zaměstnanec v oboru nemá příliš zkušeností je zde upozaděn. Pro naši organizaci, jako pro moderní společnost, je důležitější



aktivní přístup k práci. Vedení organizace vidí výhodu u mladého zaměstnance také v tom, že si jej může „vychovat“ dle svých potřeb, protože, jak již bylo řečeno, není zkosnatělý, nenese si tedy pracovní návyky od původního zaměstnavatele.

#### **4.3.2 Motivace**

Náš nově přijatý zaměstnanec nemá praxi dlouhodobějšího charakteru na pozici, do které byl zaměstnán. Proto, po jistém zaškolení na tuto pozici, přijde na řadu jeho začlenění do organizace, do teamu a následná maximalizace jeho pracovních výkonů, čehož se pokusíme dosáhnout pomocí coachingu. Ještě před tím, než přistoupíme přímo ke coachingu, musíme, jako u každého zaměstnance, ať již stálého či „nováčka“ správně motivovat. Teprve správná motivace v kombinaci se správným vedením lidí může vést k maximalizaci výkonu pracovníka.

Jak již v této práci bylo zmíněno, motivace je jistá aktivace lidských zmobilizovaných sil, které soustředí na vytyčený cíl, motiv. Aby byl manažer schopen dostatečné motivace, je vhodné, aby disponoval ne jenom racionálním uvažováním, vyšším IQ, ale rovněž disponoval EQ dovednostmi. Inteligenční kvocient je určitý stupeň přirozené inteligence a zdravého rozumu každého člověka, což je ve veřejnosti již velmi rozšířený pojem. Co už tak známé není, jsou výše zmíněné EQ dovednosti. Nejedná se o kontrolu, ani přikazování, nýbrž směřování lidí pomocí příjemného, solidárního a lidského vystupování. Pokud tedy manažer oplývá kombinací IQ a EQ dovednostmi, má velké předpoklady k úspěšnému motivování.

Než přistoupím ke konkrétní motivaci našeho zaměstnance, chtěla bych jen pár větami nastínit rozdíl mezi motivováním a ovlivňováním. Ovlivňování je proces, kterým člověk získává podporu a souhlas ostatních lidí vůči svému chování, postupu či rozhodnutí. Naopak motivování je dlouhodobější proces, založený na adekvátním vztahu a určení cílů pracovníka, postavených na zhodnocení potřeb zaměstnance. Na tomto základě dobré motivace je poté pracovník schopen vyššího výkonu i tehdy, když to od něj není přímo vyžadováno.

Motivace v konečném důsledku není tedy nic jiného než uspokojování potřeb jedince, kterých se mu momentálně nedostává, jak již v této práci bylo popsáno. [8]

## **4.4 Zapracování pracovníka**

### **4.4.1 První den v organizaci**

První den je pro nového zaměstnance velmi důležitý. Samozřejmě je velmi nervózní a nechce klást příliš mnoho dotazů, protože nechce na své nové kolegy a nadřízené působit nekompetentně, což je pochopitelné. K nově zaměstnanému je nutné chovat se vstřícně a seznámit ho dopodrobna s jeho úkoly, na základě čeho se lépe zařadí do kolektivu.

V mnoha podnicích je zaveden systém tzv. „kmotra“. Jedná se o osobu, která je pověřena být v nejbližších několika dnech co nejvíce nápomocna novému zaměstnanci po dobu jeho zapracování. Může to být člověk, kterého „nováček“ nahrazuje (samozřejmě nahrazovaný nesmí být osobou, která své místo neopouští dobrovolně), spolupracovník nebo asistentka (asistent) oddělení.

V tomto případě první den pana Nováka v organizaci proběhne pod vedením jeho přímého nadřízeného. Ostatní dny se mu bude věnovat asistentka ředitele útvaru obchodu, právě oblasti, do které je pracovník přijat. Asistentky (asistenti) jsou na tento úkol doporučovány často. Jedná se totiž o dámy (muže), které výborně znají vnitřní strukturu podniku, pohybují se v rozhraní vnitřního a vnějšího prostředí organizace a znají vnitřní předpisy podniku, se kterými je zaměstnanec také velice důležité obeznámit.

První den zaměstnance tedy bude probíhat následovně: uvítání zaměstnance, „kolečko“ po vybraných útvarech, včetně oddělení nákupu, oběd s kolegy, seznámení s vnitřními předpisy podniku.

Než však přistoupíme přímo k prvnímu dni pracovníka v organizaci, je velmi nutné obeznámit také jeho kolegy s tím, že budou mít nového spolupracovníka. [21]

### **4.4.2 Informativní schůze pro stávající pracovníky**

I když již většina lidí z teamu ví, že dosavadního zaměstnance má nahradit jiný, nově příchozí, je vhodné tuto situaci s nimi rozebrat a oficiálně je připravit na nového kolegu. Tento krok je důležitý hlavně z toho důvodu, že jím manažer předejde případným obavám z postupného nahrazování další části teamu mladšími pracovníky.

Před samotným představováním Ing. Novotného je vhodné objasnit důvody, koho a proč nahrazuje. V kolektivu dříve pracovala paní Nováková, která byla velmi oblíbená.

Byla zkušeným pracovníkem, velmi pracovitá, z těchto důvodů také zastávala funkci team-leadera. Všichni byli na její organizaci a styl práce zvyklí. Inženýrce Novákové bylo čtyřicet let, tedy ve svém oboru byla znalá a zkušená. Před několika měsíci její partner dostal nabídku práce v zahraničí a paní Iveta Nováková se rozhodla jej následovat. Tyto prioritní informace je důležité podat jako ucelený celek. Manažer tuto situaci zvládnul, jeho sdělení proběhlo vlídně, věcně a konkrétně. Svě podřízené si svolal na krátkou informační schůzku, kde je obeznámil se současnou situací. „Dobrý den, rád bych vás seznámil se současnými personálními změnami v našem oddělení. Většina z vás jistě už ví, že naše kolegyně, Ing. Nováková, se rozhodla dát výpověď z osobních důvodů. Její přání vedení respektovalo. Avšak je jasné, že potřebujeme doplnit stav. Z tohoto důvodu jsme přijali Ing. Novotného. I když paní Nováková byla velmi výkonným a spolehlivým pracovníkem, věřím, že i pan Novotný je pro náš team přínosem. Doufám, že pro zkvalitnění a zapracování, v co nejkratším čase, mu budete nápomocni v jeho úkolech a vřele jej přijmete do svého kolektivu. Zítřka váš nový kolega nastupuje a myslím si, že by bylo vhodné, kdyby s námi společně poobědval. Dá vám to možnost lépe jej poznat a jemu pocit, že je mezi námi vítán.“ Po tomto monologu dal vedoucí svým kolegům prostor pro případné otázky či námítky. Tohoto kolegové nevyužili a schůzka byla rozpuštěna.

#### **4.4.3 Uvítání**

Než začne manažer se seznamováním pracovníka s organizací, pro jeho lepší pocit a uklidnění je vhodné se s ním sejít, dát si kávu, a připravit jej, co ho dnes čeká. Nový pracovník dostane čas na přípravu a nebude tak nervózní.

Schůzka s inženýrem Novákem byla dohodnuta na sedmou hodinu ráno, v tento čas mu bude začínat pravidelná pracovní doba. Během krátké informativní schůzky jej jeho nový manažer uvítal a seznámil s průběhem dne. Tedy projde si určité odbory: Treasury a daně, účetnictví, rekultivace, lidské zdroje a public relations viz. Příloha č. 2.

#### **4.4.4 Seznámení s vnitřní strukturou**

Po úvodním sezení začalo „kolečko“ po uvedených odborech, aby si zaměstnanec udělal obrázek o fungování celé, nebo alespoň části firmy. Ve všech divizích se seznámil s vedoucími pracovníky a kolegy.

Nakonec exkurze po podniku bylo na pořadu seznámení s oddělením nákupu a seznámení se svým teamem. Vše dopadlo v rámci možností. Pan Novotný byl kolegy přijat.

Během obědové pauzy proběhl plánovaný společný oběd, na kterém se probírali dosavadní zkušenosti pana Novotného a jeho náplň nové práce. Na oplátku se mu jeho noví kolegové také představili, pohovořili o práci a seznámili jej s pravidelnými měsíčními akcemi ve volném čase, týkající se této skupiny.

#### **Seznámení s vnitřními předpisy**

Po obědě byl manažerem nový zaměstnanec seznámen s vnitřními předpisy, zejména pak s etickým kodexem organizace viz. Příloha č. 1.

### **4.5 Motivace zaměstnance**

Abych se vrátila k motivaci našeho nově zaměstnaného pracovníka a jeho motivaci. Pro mnoho vedoucích pracovníků je dostačující motivace finanční cestou. Tato forma není špatná, všichni lidé pracují pro peníze, protože v dnešním světě nelze bez financí existovat. Avšak existují i další typy motivace. Řadí se zde motivace vnitřní, na základě osobní pověsti a motivace na bázi společenského poslání. [9]

Nový zaměstnanec firmy OKD bude motivován na základě osobní pověsti v kombinaci s vnitřní a finanční motivací.

Co se týče osobní pověsti, manažer bude apelovat na fakt, že se „nováček“ bude chtít začlenit, získat si úctu a důvěru svých kolegů. Na této bázi jej bude motivovat veřejnými pochvalami, možností projevu a vyslovení svého názoru, aby si vybudoval ve skupině své místo a zkušenější kolegové jej nepřehlíželi kvůli nezkušenosti či mladému věku. Tento pracovník byl přijat hlavně na základě „mladé krve“, která přinese do teamu nové a moderní nápady.

Vnitřní motivace bude rozvíjena vědomím, že základem životního úspěchu každého člověka je, když se mu povolání stane koníčkem. Z tohoto důvodu byl zaměstnanec zařazen do skupiny, která se pro něj zdá být nejvhodnější, dle jeho charakteru a priorit. Tyto priority a charakterové znaky pozorovatelé zjistili na pohovoru, který se konal formou assessment centra. V assessment centru zjistili, že se jedná o ambiciozního člověka se schopnostmi prosadit se v kolektivu. Díky jeho ambicioznosti mu tedy bude manažer přidělovat úkoly, které pro něj budou výzvou a zároveň budou zejména z oblasti jeho dosavadních zkušeností. Účelem je, aby byl zaměstnanec spokojený, do práce se těšil a měl z práce příjemný pocit a radost. Spokojenost zaměstnance pomůže udržet pracovníka ve firmě po dobu několika příštích let, díky čemu nedojde ke ztrátě nákladů na jeho zaškolení a také dojde k většímu výnosu z jeho výkonů.

Finanční odměňování se skládá ze dvou složek a to hmotné a nehmotné. Hmotná se stává z nárokové a nenárokové. Nárokovou složkou je mzda či plat, složkou nenárokovou je provize, bonusy či třeba třináctý plat, podíl na zisku. Nehmotná složka čítá ohodnocení jako pochvalu, povýšení, vyšší zodpovědnost apod. [26] Vzhledem k faktu, že se nový zaměstnanec ve firmě ještě neosvědčil, jeho plat je na základních patnácti tisících plus výkonnostní odměny.

Je nutné, aby každá motivace byla individuální a šitá na míru každému zaměstnanci. Navzdory tomuto faktu existuje deset obecných motivačních nástrojů (Urban, 2008, str. 55) uplatnitelných na každého zaměstnance, z nichž manažer vybral čtyři, které na nového zaměstnance bude aplikovat. Těmito nástroji je včasná pochvala a poděkování za dobře odvedenou práci, čím zaměstnance povzbudíme. Pochvala je při standardním a při zvýšeném nasazení zejména, jedním z nejúčinnějších motivátorů vůbec. Druhým nástrojem, který bude použit, je včasná zpětná a konkrétní informace o výkonnosti. Dále má manažer zájem na tom, aby se nový kolega podílel na rozhodování, tímto si upevní svou pozici. Tím, že je pracovník mladý a moderní člověk jeho nové myšlenky, nápady a iniciativu by mělo vedení podporovat a pomáhat rozvíjet.

Samozřejmě motivace může být pozitivní i negativní. Tato organizace je ovšem moderní firmou, která si je vědoma, že negativa, hrozby a sankce jsou destruktivní. Proto se u všech zaměstnanců přiklání k motivaci pozitivní založené na odměnách za dobře a včasné odvedenou práci. Tento pozitivní přístup vede k vyššímu nasazení zaměstnance,

který může mít za důsledek i práci a projektu či jen přemýšlení o něm i ve volném čase. Naproti tomu negativní motivace se manažeři této firmy vyvarují z důvodu snížení výkonu svých kolegů, co může zapříčinit případná frustrace a strach ze sankce a nepříjemný pocit z práce. [9]

## 4.6 Coaching

U našeho zaměstnance chce manažer, stejně jako u všech ostatních z teamu, dosáhnout maximálního užitku z jeho výkonu. Aby jej dosáhl, bude se manažer snažit rozpoznat a využít jeho potenciálu. Toho dosáhne pomocí nového přístupu v řízení v oblasti personalistiky, a to koučováním.

Koučování je důležité z toho důvodu, že pomáhá jedinci rozvíjet své dovednosti, vyjasňuje oblast odpovědnosti, podporuje samostatnost a posiluje sebedůvěru. [8]

Koučování může být zaměřeno na jiné aspekty lidského, pracovního života. Jedná se o koučování osobní, koučování manažerů pro lepší zvládnání role manažerů, coaching „životní“, který napomáhá coachovanému ujasnit si priority a stanovit cíle. V neposlední řadě coaching týmově zaměřený na posílení stability skupiny a následné zvýšení jejího výkonu.

V případě našeho nově přijatého zaměstnance bude využito zejména osobního coachingu. Tento typ coachingu se řídí jistými zásadami. Do těchto zásad patří pomoc koučovanému uvědomit si jeho styl práce, porozumět tomu v čem má nedostatky a co by měl změnit, motivací u něj vyvolat zájem, aby něco změnil, ať už pomocí osvojení si starých praktických dovedností či nabytím zkušeností nových, povzbuzovat jej k vyšší samostatnosti a delegovat na něj vyšší pravomoci.

Správný coaching by se měl držet několika zásad, díky nimž dosáhne koučovaný a tedy i manažer, vytýčeného cíle a efektivnějších výsledků. Tento postup by se měl skládat z domluvení schůzky se zaměstnancem, naslouchání, zdůraznění úspěchu, stanovení oblastí ke zlepšení a sledování, povzbuzení a vytyčení dalších cílů. ( Urban, 2008)

Tento proces bude doplněn a obohacen o faktory, které dopomůžou efektivnímu coachingu. Těmito jsou utvoření vztahu mezi coachem a coachovaným, stanovení

perspektivních cílů, pozorné naslouchání, kreativní kladení otázek a poskytnutí včasné a směřodatné zpětné vazby. (Dembkowski, Eldrodge, Hunter, 2009)

#### **4.6.1 Vytvoření vztahu mezi oběma stranami coachingu**

Proces vytvoření vztahu mezi oběma stranami by měl být nejintenzivnější během individuálních schůzek konaných mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, manažerem, coachem.

Vztah mezi coachem a coachovaným by měl být jistě, a to beze zbytku, založen na důvěře. Důvěra je v pracovním vztahu: nadřízený a podřízený klíčová, bez ní by ani jedna ze stran při diskutování problému nedospěla k řešení. Coach musí disponovat dovednostmi, jak dokázat tento pocit důvěry v jiném člověku vyvolat. Aby ke zmíněným pozitivním emocím vůči coachovi z druhé strany došlo, měl by pochopit svou řeč těla, dbát na fyzický zevnějšek, tón hlasu a používat vhodná slova.

Řeč těla velmi ovlivňuje způsob, jak nás okolí vnímá. Proto by správný coach neměl využívat významných gest, kde jejich význam může být rozporuplný, zvláště v otázce odlišných kultur. Coach by dále měl mít velmi silně vyvinutý pozorovací smysl, pomocí něhož by měl být schopen reagovat i na nejdrobnější nuance v chování koučovaného. Například, pokud se k manažerovi pracovník nakloní, měl by toto gesto manažer zopakovat pro vytvoření pocitu zájmu a porozumění.

Co se týče fyzického vzezření, i to je velmi důležitý faktor v jednání s lidmi. Zjišťování si, někdy i zdánlivých maličkostí, manažerovi může velmi pomoci ve sblížení se s jedincem, či skupinou, se kterou jedná. Příkladem může být taková schůzka s ředitelem bankovního institutu. Pokud by na takovou schůzku přišel zástupce firmy v letních kalhotách a ve svetru, vypovídalo by to o jeho neprofesionalitě, na základě čeho by jistě případný kontrakt neuzavřel. Zde je opravdu základem oblek. Naopak, pokud by byl tento zástupce pozván na školení, kde od něj bude školená skupina dělníků, je ležérní styl velmi vítán, protože tato skupina pracovníků pochopí, že se nad ně nechce povyšovat a je „jedním z nich“.

Povaha hlasu hraje tu nejdůležitější roli, pokud je rozhovor uskutečňován po telefonu, kde na sebe osoby na opačných koncích aparátu nevidí, a tudíž navzájem neumí číst z výrazu

tak dobře, protože nevidí svá gesta. V telefonu je velmi důležitá práce s hlasem. Avšak ani v běžné komunikaci tento aspekt není nezanedbatelný. Přijde-li do práce našťavaný kolega, kterému se stala nepříjemnost a on je rozčilený, tedy jeho projev je hlasitý, mluva rychlá, je vhodné vnést do projevu vůči němu také trochu naléhavosti. Absolutní vyrovnaný a klidný hlas by mohl způsobit takový kontrast, že dotyčný kolega by mohl nabýt vědomí, že se mu druhá strana vysmívá.

Používání jazyka a slov je podobné, jak u řeči těla. Coach by se měl přizpůsobit ve frázích a stylu řeči svého kolegy. Pokud je klient zvyklý používat slovní obraty, měl by je využívat také manažer. Naproti tomu pro jednání s člověkem, který si zakládá na spisovné mluvě, by slang mohl mít fatální následky.

Závěrem k vytváření pevného vztahu mezi kolegy bych tedy chtěla shrnout výše uvedené. Tedy pokud se coach bude chovat profesionálně s dávkou empatie a smyslem pro vhodné chování, je schopen vytvořit pevný základ, na kterém se dá budovat vztah založený na důvěře.

V naší organizaci jsou zaměstnání odborníci, kteří prošli zaškolením coachingu a mají v této oblasti praxi. Nově příchozímu se bude věnovat zkušený manažer, coach, který má zájem na budoucích velmi dobrých výsledcích zmíněného pracovníka. [10]

#### **4.6.2 Jasně vytyčení cíle**

Určení cílů je velmi důležitým krokem k zabezpečení efektivního výkonu. Cíle jsou vlastně určitými metami, jejichž dosáhnutí či opak umožňuje jasnou analýzu procesu plnění, který jim předcházeli. Určení cílů je tedy velmi dobrou a důležitou strategií, jež umožňuje transparentnost, která vedoucímu velmi usnadňuje kontrolu.

Konkrétní cíle jsou motivující, podněcující, podporují sebeovládání, sebedisciplínu i sebevzdělávání jedince. Mimo jiné dosažení vytyčeného cíle a včas, ve stanoveném čase, bez prodlev přináší pocit zadostiučinění a spokojenosti, což by se dalo de facto označit za opětovnou motivaci, která je velmi dobrým startovacím pohonem do dalšího úkolu.



Samozřejmě, že je prioritou, aby cíle vycházely z potřeb firmy. Na druhou stranu je také velmi důležité, aby se daný cíl ztotožňoval, alespoň do určité míry, s pracovními cíli zaměstnance.

Cílem našeho nového zaměstnance je, vzhledem k faktu, že je na pracovišti chvíli, zapadnout do kolektivu a ukázat i zkušenějším kolegům, že jejich předsudky o nezkušenosti jejich nového kolegy, vzniklé v důsledku jeho mladého věku, jsou zbytečné a neopodstatněné.

Vzhledem k tomu, že pan Novotný byl přijat do sektoru nákupu, je jeho prvním úkolem (cílem) analýza výdajů na nákup kompletní výstroje horníků a návrh na jejich snížení, případně obhájení, proč současnou situaci v oblasti nákupu neměnit. Samozřejmě hlavní podmínkou při této analýze je, aby výstroj byla bezpodmínečně bezpečná a kvalitní. Ušetření výdajů na úkor bezpečnosti pracovníků nepřipadá v úvahu. Tento úkol by měl být splněn do měsíce.

Tento cíl je užitečný, jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Pro firmu zjištěný výsledek může být podnětem ke změně a případnému ušetření výdajů a zaměstnanec může dokázat, jak svým nadřízeným, tak i kolegům, že je schopným pracovníkem a jeho mladý věk jistě není překážkou. Naopak, jeho nezkostnatělý přístup může být výhodou. Díky němu může odhalit případné nedostatky, na které by jeho kolegové z oddělení nákupu, kteří jsou sice v oboru znalejší, ale také právě jejich zkušenost může mít za následek rutinní přístup, který může bránit vidět oblasti, kde by se dalo ušetřit, nepřišli.

Správně vytyčený cíl by měl splňovat všechna kritéria akronymu pro správné určení cíle tzv. SMART. Tedy cíl by měl být specifický. Specifický v tomto případě je, jelikož se týká oblasti nákupu. Dále by cíl měl být měřitelný. Nový zaměstnanec, inženýr Novotný dostal za úkol analyzovat současnou situaci výdajů na výstroj horníků a na jejím základě má podat návrhy na jejich snížení, případně obhájit současný stav. Tedy výsledky budou jasně udány v číslech, což je absolutní předpoklad pro měřitelnost. Cíl má být také dosažitelný. Samotná analýza, ke které zaměstnanec pověřený tímto úkolem, samozřejmě dostane potřebné informace, a její zhodnocení, úkolem dosažitelným je. Dále by měl být vytyčený cíl také reálný. Reálnost, se dá v tomto případě nahradit alternativním výkladem, významností. Reálný, tedy i významný tento úkol pro zaměstnance i pro firmu je. Zaměstnanec může prokázat své znalosti a schopnosti. A význam pro firmu, jak již v textu bylo uvedeno, je také

zřejmý a to případné snížení výdajů, popřípadě informace o správném zacházení s finančními prostředky v této oblasti. V neposlední řadě má být cíl termínovaný. Toto kritérium úkol, firmou zadaný zaměstnanci, také splňuje. Splněn má být do jednoho měsíce. [10]

#### **4.6.3 Kontrola práce na pravidelných schůzkách**

Nový zaměstnanec, pan Novotný byl tedy seznámen s organizační strukturou podniku, s kolegy z jiných oddělení, ale taky samozřejmě i s kolegy z oddělení nákupu, tedy z oddělení, do kterého byl přijat. Dále mu byly vysvětleny podnikové předpisy a také byl navázán vztah mezi nadřízeným zaměstnancem, který je zároveň i jeho coachem. Vše proběhlo dle regulí. Když byl zaměstnanec řádně uveden do jeho stávajícího zaměstnání, je teď nutné jasně mu stanovit jeho úkoly. Cíl, jenž mu byl vytýčen, na nejbližší období jednoho měsíce, byl popsán v předchozí kapitole. Tento úkol inženýr Novotný přijal bez výhrad. Nyní manažer přistoupil k dalšímu kroku, kdy je nezbytné koučovat, kontrolovat a pomáhat novému zaměstnanci. Toto se děje na pravidelných schůzkách „mezi čtyřma očima“ mezi coachem a coachovaným, v našem konkrétním případě mezi manažerem a inženýrem Novotným.

Tyto schůze jsou velmi důležité nejen pro zjištění pokroku zaúkolovaného zaměstnance, ale také pro zjištění informací, které jsou mnohem důležitější. Například, jak dotyčný zapadá do kolektivu, jejich vzájemná spolupráce, ale také přístup k práci zaměstnance.

Pro objektivní zjištění těchto faktů, důležitých pro efektivní spolupráci v organizaci, je vhodné použít dovednosti typické pro coaching. Těmito dovednostmi jsou pozorné naslouchání, správné kladení otázek a poskytnutí efektivní zpětné vazby.

#### **4.6.4 Naslouchání**

Prvním velmi důležitým pravidlem při schůzkách, na kterých se projednává dosažený pokrok ve zpracování zadaného úkolu, je naslouchání. Jde o dovednost velmi důležitou, protože pozorným nasloucháním se dá zjistit, za pomoci pozorování i neverbálních projevů člověka, jeho skuteční mínění. Ne vždy se ztotožňuje to, co člověk říká s tím, co si myslí. Navíc tento postoj může být umocněn faktem, že se jedná o konzultaci mezi nadřízeným a podřízeným, kdy projevovat skutečný názor může být pro podřízeného obtížné, zvláště, když je zaměstnanec v organizaci nový. Naslouchání by měl manažer umět spojit s nutnou

dávkou empatie a také soustředění. Touto kombinací v zaměstnanci vyvolá pocit, že je o jeho mínění či problémy opravdu zájem. Bude tedy sdílnější, motivovanější k vyřešení úkolu.

Další dovedností, jež se využívá při coachingu je kreativní kladení otázek. Coaching je de facto založen na konverzaci. Správné kladení otázek tuto konverzaci navádí směrem, který chce coach.

Kladení otázek je způsobem, jak přímo ovlivňovat zaměstnance, jak jej zapojit, nasměrovat na správnou cestu, zaměřit pozornost na kritická místa aj. Otázky by měly být jednoduché s převahou těch s otevřeným koncem, kdy druhá strana má prostor odpovědět dle jejich vyjadřovacích potřeb a nejsou omezeni na prosté ano/ne.

V neposlední řadě je velmi důležité poskytovat efektivní zpětnou vazbu. Jedná se vlastně o verbální i neverbální reakci na zaměstnancův projev. Zpětná vazba poskytovaná coachem by měla být po každé stránce účelná a pozitivní. Cílem efektivní zpětné vazby je posílit schopnosti zaměstnance, usměrnit jeho chování, zvednout sebevědomí a podobně. Zpětná vazba může znamenat také nepříjemná sdělení, je však nutné, aby i tato sdělení byla vyjádřena uctivě a kultivovaně. Manažer by měl se svým podřízeným jednat jistě otevřeně a upřímně, avšak neměl by odsuzovat a být kritický, to může mít demotivující efekt.

Jedním z nejvyužívanějších způsobů zpětné vazby je tzv. „Feedback Sandwich“. Tento způsob byl také využit manažerem v naší společnosti. Jedná se o tři fáze: co se podařilo, co je třeba vylepšit a celkové pozitivní vyjádření (Dembkowski, Eldridge, Hunter 2009).

Na prvních schůzkách mezi manažerem a panem Novotným proběhlo vše velmi dobře. Manažer postupoval profesionálně ve smyslu coachingu a díky efektivně využitým schopnostem naslouchání, kladení otázek a zpětné vazby dostal ucelený obrázek o zaměstnancově přístupu a spokojenosti v práci. Zaměstnanec pilně pracuje na vytýčeném cíli, je snaživý, motivovaný. Ve své práci dělá pokroky. Je teamovým hráčem, do teamu vnáší energii. Ochoten učit se novým věcem a prohlubovat dosavadní zkušenosti a znalosti.

#### **4.6.5 Změna v přístupu zaměstnance**

Po prvních několika hodnotících schůzkách se vývoj zaměstnance jevil velmi pozitivně. Postupem času se však jeho výsledky pomalu zhoršovaly a i jeho přístup nebyl tak energický a kladný jako na začátku.

Tyto změny se však neděly jen při hodnotících pohovorech. Manažer si všiml i změn pana Novotného v přístupu ke svým kolegům. Na úplném začátku jeho kariéry ve firmě byl inženýr Novotný velmi komunikativní a vstřícný. Na obědech se připojoval ke svému teamu, kde se zapojoval do diskuze, byla zřejmá jeho spokojenost a ochota se s teamem stmelovat. Před několika dny si manažer všiml, že je při obědové pauze u „stolu oddělení nákupu“ poněkud ticho. Pan Novotný mlčky seděl a věnoval se jídlu, což bylo v rozporu s jeho dřívějšími projevy, kdy byl v roli „baviče“ společnosti. Toho dne na otázky svých kolegů odpovídal velmi stroze a konverzaci se dále nepokoušel rozvíjet. Dnes jeho evidentní změna v přístup ke kolektivu nabyla opět vyšší razance, když obědval sám u vedlejšího stolu. I přes nabídky své skupiny, aby si přisednul, trval na svém a v tichosti poobědval sám, neochoten se ke svému teamu hlásit.

#### **4.6.6 Konflikt**

Jak již bylo naznačeno, výkony pana Novotného se začaly horšit. Jeho excelentní start plný nasazení a sdílnosti vystřídal zhoršující se výsledky, neochota v komunikaci a v řešení nastalé situace.

Z toho důvodu, že zaměstnanec nechtěl řešit a ani sdělit důvod svých zhoršujících se výkonů, rozhodl se manažer pokusit zjistit příčinu tohoto chování u jeho kolegů pomocí rozhovoru s každým z nich. K tomuto kroku se manažer rozhodl přistoupit z důvodu obavy, že by změna v zaměstnancově chování mohla mít příčinu v případném sporu v kolektivu.

Ještě před tím se manažer však rozhodl sám si ujasnit na základě svých interakcí s dotyčným zaměstnancem jeho povahu, která by se mohla radikálně lišit od jiného člena z teamu nákupu, což, jako zkušený manažer a kauč zhodnotil jako jednu z možných alternativ případného sváru, který mohl být potencionální příčinou změny v chování zaměstnance.

#### **4.6.7 Zjištění povahových rysů zaměstnance**

Jak již bylo uvedeno výše, tyto povahové rysy se coach bude snažit co nejlépe analyzovat z dosavadních setkání se zaměstnancem, které proběhl formou hodnotících pohovorů. Projevy zaměstnance u jednotlivých hodnotících pohovorů může coach doplnit o poznatky nabyté při přijímacím pohovoru s jednotlivcem, v tomto případě s panem Novotným.

Po vyhodnocení poznatků, dojmů z reakcí a vystupování pana Novotného dospěl manažer k rysům jeho povahy. Pomocí analýzy tedy došel k tomu, že pan Novotný je osobou velmi sdílnou, společenskou. Umí být velice flexibilní po stránce časové a vítá změny. Rychle se pro něco nadchne, ovšem stejně rychle jeho zájem uvadá. Rád je po ruce a přispěchá s radou, přináší mu to pocit uspokojení, cítí se být užitečný. Je energický a pozitivní. Není předpojatý, je velmi kreativní, zkoušení nových věcí a využívání nových poznatků je mu vlastní. Nemá rád konvence a zkonstatělé, stereotypní postupy. Umí být mnohotvárný a zvládat více úkolů na jednou. Rád konfrontuje své názory s jinými, ovšem není paličatý a umí svůj postoj změnit, zdá-li se mu, že názor druhého má opodstatnění a je správný. Již při přijetí požádal o pružnou pracovní dobu, které by využíval po skončení zkušební doby, zejména z důvodu coachingového výcviku, během něhož je pracovní doba pevného typu nezbytná. Tento požadavek vyslovil zejména z toho důvodu, že je rád pánem svého času, nesnáší rutinu a chce si určovat pracovní tempo sám, ne být „otrokem“ někoho jiného, jak říká. (Shay a Margaret McConnon, 2009)

Po prozkoumání povahových vlastností pana Novotného se manažer tedy rozhodl přistoupit ke konzultaci s vybranými členy teamu nákupu, aby se pokusil zjistit příčinu problém, radikální změny v chování společenského pana Novotného.

#### **4.6.8 Pohovor se členy teamu**

Konzultací o příčině problému, který mohl mít značný vliv na změnu v chování zaměstnance a jehož kořeny mohli být zapříčiněny konfliktem v teamu, se manažer rozhodl řešit s vybranými kolegy Radka Novotného, kterými jsou Marie, Tomáš a David.

Pro snížení formálních vztahů v teamu je mezi členy obvyklé, že se oslovují křestními jmény, jak bude dále v textu patrné.

## Rozhovor s Marií

Jako první si manažer vybral Marii. Marie je ve firmě již dvanáct let. Je jakýmsi spojovacím článkem kolektivu. Umí naslouchat, záleží jí na ostatních lidech, vždy si umí udělat čas a poradit. Vyslechnout druhé a poradit jim s jejich problémy, ať již po osobní či pracovní stránce, bere do jisté míry jako svou povinnost. Na poradách se zřídka projevuje, právě proto, aby se jí vyjádřený nesouhlas někoho nedotkl. Tichá, klidná a laskavá, spíše chválí, než kritizuje.

Právě na Marii manažer nejvíce spoléhá, co se týče jeho porozumění případného konfliktu v kolektivu. Protože Marii zná a ví, že je raději, když se k jádru věci rozhovor ubírá pozvolnějším tempem, začal s ní konzultaci otázkou, jak je momentálně spokojená s chodem skupiny a jak hodnotí odchod její dlouholeté kolegyně Ivety, kterou má Radek nahradit, z firmy? Marie se vyjádřila, že jí odchod paní Novotné velmi mrzel, a že se obávala, jak se nový zaměstnanec začlení a zda bude schopen Ivetu nahradit. Avšak, že byla velmi mile překvapená, jak se Radek do nového kolektivu začlenil a s jakou vervou se chopil prvního zadaného úkolu. Líbí se jí jeho energický a pozitivní přístup k věci. „Nic pro něj není problém, veškeré potíže, které se naskytou, se snaží řešit, je kreativní a nenechá se problémem zastrašit“, vyjádřila se. „Jen je někdy zbrklý, ale to bych připsala jeho mládí a menším zkušenostem.“ Po tomto vyjádření Marie manažer přešel přímo k věci: „Marie, nenastal u vás v kolektivu nějaký spor? Zdá se mi, že se Radkův přístup k práci i lidem velmi změnil?“ Marie odpověděla, že tento zvrat v Radkově chování také zaregistrovala. Dříve byl velmi příjemný, komunikativní a společenský. Byl sdílný a chtěl se začlenit. Ale poslední dobou je uzavřený, až podrážděný. „Vyhýbá se nám“, řekla. „Když jsem se jej ptala, zda nemá nějaký problém, nechtěl se se mnou na toto téma bavit. Každopádně jsem toho názoru, že si příliš nerozumí s Davidem. Když spolu mají řešit nějaký dílčí úkol, atmosféra mezi nimi houstne. Ale neumím říci, proč.“

Manažera tento fakt do jisté míry překvapil. To, že se Radek ale nechce svěřovat se svými problémy, však připisoval tomu, že je v kolektivu nový, tedy své kolegy nezná natolik dobře, aby se osobně projevovat, což je pochopitelné. Na druhou stranu jej Marie ujistila v tom, že nejspíš Radkovy změny v chování budou zapříčiněny určitým nedorozuměním v kolektivu, přesněji mezi jeho osobou a Davidem.

## **Pohovor s Tomášem**

Jako druhého si manažer zavolal Tomáše. Tomáš je ze skupiny nejstarší a nejzkušenější, Je mu 55 let a po odchodu Ivety Novotné, která byla team-leaderka, převzal její pozici.

Tomáš je velmi přímý a energický člověk. Jeho vlastní podstatou je dosahování cílů. Pro organizaci je to velmi cenný člověk. Jde si za svým, neztrácí čas a umí se rychle rozhodovat. Nemá rád lidi, kteří nad vším dlouho uvažují a jsou nerozhodní. Netahá osobní problémy do práce a tuto vlastnost odsuzuje i na druhých. Je snaživý a schopný na sebe brát riziko. Jeho přímocharost a vysoké nároky na druhé v ostatních lidech však často vyvolávají pocity, že je Tomáš hrubý neomalený a necitlivý. Na druhou stranu jeho smysl pro rychlé rozhodování, i když je pravda, že ne vždy se rozhodne správně a čas od času je zbrklý, je velkou předností a v kombinaci s jeho zkušenostmi má velký potenciál být dobrým a perspektivním team-leaderem.

Jak jsem již uvedla, Tomáše obtěžuje řešit pocity a problémy ostatních. Ve všech konverzacích jde přímo k jádru věci. Manažer toto o Tomášovi samozřejmě ví, a aby se přizpůsobil, jako správný coach, jeho stylu, jde tedy přímo k věci. „Tomáši, jsi si vědom nějakého konfliktu ve vaší skupině? Přesněji mezi Radkem a jiným členem? Třeba Davidem?“ Tomáš se vyjádřil, že se o osobní vztahy členů teamu upřímně příliš nezajímá, že jsou pro něj podstatné zejména jejich pracovní výsledky. Ale, že na toto konto musí říct, že se Radkův přístup k práci oproti jeho nástupu zhoršil a také, že si všiml, že spolupráce mezi Radkem a Davidem je ve srovnání s ostatními členy z teamu o stupeň horší.

Coach tedy dostal dva intenzivní signály, ukazující na zřejmý problém v komunikaci mezi Radkem a Davidem. Po úvaze se rozhodl, že tento problém bude nejdříve řešit s Radkem.

## **Zjišťování problému u Radka**

Když Radek vešel do kanceláře, na první pohled bylo jasné, že něco není v pořádku. Jinak optimistický, usměvavý člověk, do místnosti vcházel shrbeně a zasmušile, mlčky se posadil. Radek pouhými několika kroky dal jasně najevo, že se potýká s nějakými

obtížemi. Těchto pár kroků bylo doprovázeno několika výrazy non-verbální komunikace, jež vysílala negativní emoce. Znaky jako shrbená, pomalá chůze, upřený pohled do země, tiché pozdravení a na jednu stranu smutný, na druhou podrážděný výraz u člověka jindy energického a veselého, jasně signalizovaly problém.

Aby manažer vyvolal v zaměstnanci pocit důvěry, je nyní velmi důležité, aby mimo správně zvolených slov zvolil i vhodnou techniku non-verbální komunikace. Základem úspěchu je přizpůsobit se druhé straně. Pomalé pohyby Radka značí únavu, nedostatek energie. V tomto bodě by nebylo vhodné, aby byl manažer zvlášť energický, procházel se po kanceláři, mluvil rychle. Tyto projevy by mohli být zaměstnanci nepříjemné a spíše vést k jeho uzavření se do sebe. Proto manažer zvolil pomalou mluvu i gestikulaci, Radka zdvořile pozdravil a sednul si za stůl. Mírným nakloněním přes stůl dal zaměstnanci najevo svůj zájem o něj. Non-verbální komunikací si manažer připravil vhodnou „půdu“ pro začátek rozhovoru. „Radku, všiml jsem si, že Vaše pracovní nasazení klesá. To mě překvapuje. Když jste k nám nastoupil, byl jste energický, do úkolů jste se pouštěl s vervou. Stalo se něco?“. Na to Radek vyhybavě odpověděl: „Ne, ne. Jen se necítím nejlépe, jsem nachlazený.“ „Také jsem si nemohl nevšimnout, že i Váš zájem o skupinu poklesl, nebo se mýlím?“, pokračoval manažer. Na toto Radek reagoval mlčením s pohledem upřeným hluboko do desky stolu. To byl pro manažera signál, že se dotkl citlivého místa. „Stalo se ve Vašem novém teamu něco? Došlo k nějakému konfliktu s Vašimi kolegy?“ Po dlouhém přemýšlení Radek odpověděl: „ani neumím říct, co se stalo. Cítím to tak, že s přibývajícím dobou od mého nástupu se mě David straní čím dál víc, nechce se mnou spolupracovat. Pokud je již jeho spolupráce se mnou nevyhnutelná, téměř vůbec se mnou nekomunikuje. Minulý týden tato situace vygradovala až do té míry, že mi David odmítl poskytnout další informace k mému úkolu. Což je pro mne celkem problém, jelikož potřebuji znát údaje o dodavatelích a dosavadních výdajích za výstroje, abych mohl svůj úkol splnit. Mám také obavy z toho, že nesplním termín. Abych pravdu řekl, vůbec nemám chuť do práce. Ze začátku jsem cítil, že by mě práce zde mohla naplňovat, ale tento přístup od svých kolegů jsem opravdu nečekal.“ Manažera zarazilo, že Radek mluví v množném čísle, když se zmiňuje o své nespokojenosti v novém teamu: „Vyskytl se snad problém ještě u někoho jiného z vašich spolupracovníků?“ Na tento dotaz Radek odpověděl: „Ne, ne, jen cítím jistou nespokojenost se svou osobou z Davidovy strany. Také je mi nepříjemný zájem Marie o mé problémy. Nerad se s takovýmito věcmi svěřuji a ona se mne



neustále vyptává. Navíc náš team-leader Tomáš vždy, když bych potřeboval poradit, mne odbije, že nemá čas, a že si mám poradit sám.“ [11]

### **Zhodnocení rozhovoru s Radkem**

Po rozhovoru s Radkem si manažer udělal představu o dosavadním fungování kolektivu. To, že k němu byl Radek tak sdílný, bylo zapříčiněno, mimo jiné, momentálním přístupem manažera. Vhodnou neverbální komunikací, pomalou chůzí i mluvou, dal svému novému zaměstnanci najevo svůj zájem o něj. Vhodné kladení otázek mělo pozitivní efekt. Navzdory faktu, že se zaměstnancův výkon zhoršil, nedal manažer na vědomí Radkovi rozhořčení a také mu nic nekladl za vinu. I přesto, že je manažer v organizaci hlavně proto, aby se efektivně a včas plnili cíle, které posouvají celou firmu směrem k lepším výsledkům, byl manažer schopen klást otázky stylem: „nemohl jsem si nevšimnout, mylím se...?“ namísto: „proč, či můžete mi vysvětlit...?“ apod. Tento typ rozhovoru, oproti direktivnímu, je velmi účinný. Manažer si jeho pomocí u zaměstnance vybuduje důvěru a může pak snáze a rychleji řešit nastalý problém. Dosahování cílů je jistě důležité, avšak dobrý manažer nesmí opomenout zdroje, pomocí nichž se cílů dosahuje, v této organizaci jsou jimi lidé. Pokud budou zaměstnanci spokojeni v zaměstnání, kde nejsou zbytečné spory a navíc budou cítit oporu ve svém nadřízeném, budou spokojeni, což se odrazí v jejich práci, která poté bude efektivnější. [10]

Náš coach se tedy zachoval korektně v souladu s pravidly pro koučování i řešení konfliktu na pracovišti ve smyslu kladení otázek, identifikace problému a zejména naslouchání.

Díky tomuto rozhovoru manažer zjistil, že je Radek zklamaný a zejména demotivovaný, což jej samozřejmě brzdí v práci.

Po konzultaci se třemi členy z teamu se příčiny ve změně chování Radka zdály být manažerovi jasnější. Zřejmě se týkají Davida, Radkova spolupracovníka, který má nějaký problém. Tento se manažer bude snažit zjistit v dalším kroku.

## Rozebrání situace s Davidem

Davidovi je 38 let, ve firmě je již sedmým rokem. David je perfekcionista a kariérista. Je zásadový a splnit cíl je pro něj alfa i omega. Věnuje se stoprocentně své práci a mezilidské vztahy pro něj nejsou nejdůležitější. Jeho práce přináší stabilní výsledky, je velmi výkonný, pro organizaci je důležitým článkem. Svou práci si dělá důsledně a sám, nedeleguje povinnost na ostatní členy teamu jednoduše z toho důvodu, že si myslí, že by přidělený úkol nezvládli vyřešit. Jednoduše se striktně drží standardů a regulí. Na druhou stranu je velmi spravedlivý a nemá rád křivdu.

„Dobrý den, Davide, jak se dnes máte?“ začal konzultaci manažer. „Dobrý den, dobře, děkuji za optání.“ „Davide, jak se Vám nyní pracuje v teamu? Co říkáte na nového kolegu?“ David odpověděl bez dlouhých vytáček: „Radek mi moc nesedí. Je nedisciplinovaný, rozděluje si několik úkolů najednou a nedůsledně je řeší, na všem by něco měnil, na všech osvědčených postupech najde chybu, kterou by ihned zvládl napravit a při tom není schopen sehnat si informace pro řešení svých povinností. Nevyhledávám jeho společnost, ani spolupráci s ním.“, odpověděl David. Jeho velmi rychlá a energická kritika jeho nového kolegy jasně signalizovala Davidovi empatie vůči Radkovi. „Ano, slyšel jsem, že s ním odmítáte spolupracovat a dávat mu přístup k informacím.“ potvrdil manažer. „Opravdu nevidím důvod, proč bych já měl zpracovat určité poznatky, které bych pak měl věnovat nějakému „nováčkovi“, aby za mou práci slízl smetanu?“ ohradil se David. „Jak to myslíte, Davide? Teď Vám nerozumím, o jaké poznatky by mělo jít? Pan Radek se mi jen zmínil o tom, že nemá přístup k pro něj důležitým informacím.“ tázal se manažer. „Tyto informace mu měl předat Tomáš, nový team-leader. Ale, protože Tomáš kompletní starost o nového zaměstnance nechal plně na ostatních členech skupiny, toto gesto jsem bral, jako ránu pod pás, vzhledem k faktu, že jsem na úkolu, který byl přidělen novému zaměstnanci, před pár týdny začal pracovat sám. Dohodli jsme se na tom s bývalou team-leaderkou Ivetou. Chtěl jsem mít zodpovědnější práci. Tato úloha byla pro mne velmi důležitá a Tomáš, jako nový team-leader o tomto mně přiděleném úkolu věděl. A já jsem se tedy rozhodl, že se nebudu angažovat do „výchovy“ nového kolegy.“ [11]

## **Zhodnocení rozhovoru s Davidem**

Z rozhovoru s Davidem lze rozpoznat, že příčina jeho chování k Radkovi není v jeho charakteru či neochotě, ale v neuspokojení jeho potřeb. David zaujal obranou pozici, kterou realizuje prostřednictvím sabotáže toku informací vůči nově přichozímu Radkovi. Konflikt nabyl širších rozměrů, chybu v komunikaci, jež vedla ke konfliktu, neudělal jen David, ale také Tomáš. Tomášova v této práci již vykreslená povaha, i když velmi pracovitého, rozhodného člověka má jeden velký nedostatek, nezajímá ho lidská stránka jeho teamu. Tuto vlastnost však dobrý a zkušený team-leader musí mít. Tím, že nebral ohled na potřeby svého kolegy, jemuž se stal nadřízeným, vedly jednak k Davidově demotivaci a stagnaci, což ovšem brzdí posun k vytyčenému cíli, jak Davida, tak Radka a potažmo celého kolektivu. Tím, že Tomáš nebral ohledy na seberealizaci Davida v zaměstnání, která měla proběhnout právě komplexnějším úkolem, analýzou výdajů na výstroje pro horníky, docílil toho, že se zaměstnanec zařekl, že on sám nebude dělat práci za někoho jiného. Chybou bylo, že Tomáš delegoval zaučení „nováčka“ na své podřízené, což mělo být z velké části v jeho kompetenci. Navíc Tomáš nebral v úvahu ani to, že na zadaném úkolu pro Radka již někdo pracuje, tudíž by bylo efektivnější, nechat Davida úkol dodělat a Radkovi přidělit cíl jiný. Uspokojil by tím, jak Davidovy potřeby, tak potřeby organizace lepším rozdělením úkolů s vyšší efektivitou a nižší náročností na termíny. Tato chyba má za následek Davidovu demotivaci a Radkovu frustraci z práce.

Povahové diferenciaci obou kolegů jsou do jisté míry také komplikací, ovšem nejedná se o nepřekonatelný problém. Tato záležitost se dá usměrnit jistou dávkou empatie, taktu a pochopení ze všech stran kolektivu, zejména u Radka a Davida. Nyní je podstatnější vyřešit demotivaci a frustraci zaměstnanců.

Manažer se tedy bude muset soustředit nejen na vyřešení špatné komunikace mezi Radkem a Davidem, ale musí také pomoci Tomášovi správně nastavit chování v pozici team-leader. (Kovács, 2007)

## **5 Návrh využití nových možností u pracovníků**

### **5.1 Řešení konfliktu**

Ve skupině tedy došlo k evidentnímu konfliktu. Že nedošlo k přímému střetu Radka a Davida, neznamená, že nevznikl spor. Díky neuspokojeným potřebám Davida a jinému přístupu k práci Radka, jež je dán jeho povahou, došlo k sabotáži a stagnaci práce z obou stran. Manažer se však tento problém bude snažit vyřešit formou spolupráce obou členů teamu, jelikož identifikoval v tomto způsobu potenciál pro organizaci. Fungování analytické osobnosti, která se umí držet pravidel a předepsaných předpisů na jedné straně, a kreativity, tedy nových neotřelých nápadů na straně druhé, dohromady může znamenat neobvyklé úspěchy. Dojde k synergickému efektu, což znamená, že tyto dvě natolik rozdílné osoby, budou plnit zadané úkoly na „sto dvacet procent“. Pro tento výsledek je však nutné uspokojit jejich potřeby, což obnoví jejich osobní motivaci. Proto se tedy manažer bude snažit řešit konflikt způsobem „win-win“, tedy, aby bylo dosaženo spokojenosti na obou stranách, protože, jak již bylo zmíněno, docílit společné spolupráce může pro organizaci znamenat mnohem více, než se zaměřit na spokojenost a lepší produktivitu práce jen jednoho ze zaměstnanců. Manažer v tomto sporu zaujme roli „prostředníka“.

#### **5.1.1 Role „prostředníka“ konfliktu**

Coach, manažer, se tedy rozhodl zaujmout roli prostředníka. To znamená, že se bude držet předepsaných kroků k vyřešení problému. Některé z těchto kroků již manažer zvládl. Uznal existenci problému, analyzoval jej a navrhl řešení. Zachoval neutrální postoj k oběma stranám a hledal přijatelný konsensus. Ten našel ve spolupráci na stejném úkolu, analýze výdajů na výstroj horníků, co dá Davidovi možnost seberealizace a Radkovi možnost začlenění, uplatnění a předvedení svých předností. Našel jádro problému v nespokojenosti zaměstnance a špatném postupu jeho nadřízeného, team-leadera Tomáše. Dále se manažer zaměří na oblasti, ve kterých se účastníci konfliktu shodují, jako dobrý coach musí opět pozorně naslouchat a vyjednávat. Dále by mohl navrhnout dílčí řešení úkolu. V neposlední řadě se musí přesvědčit, že obě strany sporu s řešením souhlasí. (Kovács, 2007, str. 85).

### 5.1.2 „Win-Win“

Dalším krokem je tedy opětovný rozhovor s Davidem a Radkem, kde se bude snažit vyjednávat a společně s nimi dosáhnou pozitivního řešení pro obě strany.

Jako první bude hovořit s Davidem. Aby došlo ke shodě na obou stranách, je potřeba, aby dal zaměstnanci najevo, že je pro něj důležité, co zaměstnanec říká, že si váží jeho práce, což oběma stranám sporu dokáže navrhnutým řešením spolupráce na úkolu, o který jednak Davidovi šlo, a kde by se Radek mohl mnohé dozvědět. Dále bude klást otázky, v případě opodstatněných námitek, kterými prokáže svůj respekt vůči stanoviskům zaměstnance, ať jednoho nebo druhého, typu „A jak bych Vám v tom mohl pomoci?“. V případě dalších problémů na straně Davida nebo Radka, by dotyčnému měl dát příležitost vyjádřit se k návrhu svého řešení, o kterém pak mohou diskutovat. Hlavním je, aby se obě strany cítily jako vítězové. Na stejné úrovni důležitosti, je identifikace a uspokojení zaměstnancových potřeb, která již proběhla. Dále je také vhodné, aby manažer dal najevo, že je v organizaci zejména proto, aby splňoval požadované cíle, a že není povinen řešit neopodstatněné malichernosti v kolektivu. Tímto však nedává najevo, že daný problém je malichernost, ale že je podstatný a v jeho řešení vidí organizace potenciál. Dosažením konsensu je totiž možné dosáhnout současně i synergického efektu, což je nutné oběma zaměstnancům vysvětlit.

„Davide, dnes jsem si Vás zavolal, protože si myslím, že současná situace na Vašem pracovišti, přesněji tím mám na mysli vztah mezi Vámi a Radkem, by se měla vyřešit. A chtěl bych s Vámi toto řešení projednat.“ „Dobrá“, souhlasil David. „Dle mého názoru by bylo dobrým řešením, abyste na zadaném úkolu pracovali společně“, řekl manažer. Na Davidovi byly znát jisté pochybnosti, vyjádřené neverbální komunikací. „Myslím, že je to dobré řešení, vy se budete moci angažovat a uplatnit své dovednosti na tomto úkolu, se kterým jste, dle Vašich slov již začal. Vaše práce tedy nepřijde nazmar. A Váš nový, velmi kreativní kolega bude mít příležitost se od Vás něco naučit. Navíc je to velmi kreativní osoba, která může přispět neotřelými nápady.“ Na tento návrh reagoval David poměrně skepticky: „Váš návrh se mi zdá přijatelný, dostal bych možnost zpracovat úkol, na kterém bych měl možnost realizace sama sebe. Jen mám problém s tím, že jsem s touto studií výdajů na výstroje začal a dost by mi vadilo, kdyby za mou práci měl dostat někdo jiný ohodnocení. Také mi vadí Radkův styl práce, je nekoordinovaný, skáče z jednoho bodu na druhý.“ Na toto konto se manažer snaží s pochopením vůči zaměstnancovým obavám, tyto vyřešit: „Ano,

chápu tyto obavy. Tohle se však dá vyřešit. Můžete si práci rozdělit na dílčí části a ty spolu konzultovat. Hlavní je, že se musíte naučit spolupracovat jako team. Jste skupina, která chce dosáhnout stejného cíle. Nefungujete v práci individuálně. Důvod je prostý, „víc hlav, víc ví“. Myslím si, že, pokud byste byli schopni spolupráce, měli byste výborné výsledky. A co se týče Radkova stylu práce, ano, jste obrácené povahy, ale to neznamená, že Váš nebo Radkův styl je špatný. Naopak si myslím, že Váš smysl pro detail a preciznost, co se týče standardů a předpisů v kombinaci s Radkovou otevřeností vůči změnám, by měl velký potenciál“. Vzhledem k faktu, že je David zaměstnancem velmi cílevědomým, pro nějž je splnění úkolů tím hlavním, na výhody synergického efektu a lepšího výkonu slyšel. Bylo to zejména z důvodu lepšího plnění úkolů, ale jeho přístup znamenal i dobrou cestu k uspokojení jeho potřeb a vyřešení konfliktu.“

Nyní manažer bude hovořit s Radkem. Předloží mu navržené řešení a vypíchne pozitivu pro Radka z něj plynoucí. Bude se orientovat na stejné priority k vyřešení konfliktu stylem „win-win“ jako u jeho kolegy Davida.

„Radku, Vás jsem si sem také zavolal z důvodu vyřešení konfliktu ve Vašem kolektivu. Vaše výsledky i přístup k práci se viditelně zhoršily, to však momentálně připisuji atmosféře v teamu. Tedy pro zlepšení Vašeho výkonu, jsem k Vám přišel s návrhem na změnu stávající situace.“ Na tento úvod Radek reagoval mlčením, avšak bylo na něm znát zaujetí. „Myslím si, že by bylo vhodné“, pokračoval manažer, „aby jste na úkolu analýzy výdajů na výstroj pracovali s Davidem společně. Myslím si, že toto by mohlo vyřešit Váš konflikt. David je v oboru znalý, má schopnost držet se stanovených regulí a to v kombinaci s Vaší kreativitou a nekonvenčností může znamenat nemalé úspěchy. Navíc se toho od něj můžete spoustu naučit.“ Na to Radek odpověděl: „Máte jistě pravdu v tom, že by mi spolupráce s Davidem mnohé přinesla, avšak, jak s ním mám spolupracovat, když se mi, vyhýbá?“ Manažer: „Jsem si toho vědom. Abych k Vám byl upřímný Radku, o tomto problému, mezi vámi, jsem mluvil i s Davidem. Navrhl jsem mu stejné řešení jako Vám. Myslím, že Vaše spolupráce, jak už jsem řekl, by byla ku prospěchu věci. Jen se spolu musíte naučit kooperovat. Úkoly byste si rozdělily na dílčí, na nichž by každý z vás pracoval samostatně, a pravidelně byste je spolu konzultovali. Samozřejmě naše hodnotící pohovory by probíhaly stejně, jako do teď. Budete mít možnost svou práci kontrolovat a dostávat zpětnou vazbu. Samozřejmě vám oběma budu nápomocen ve zlepšení spolupráce mezi vámi, jsem si vědom vašich rozdílných stylů práce. Avšak, jak již jsem několikrát zopakoval, vaše

souhra může zaznamenat velký úspěch.“ Na Radka toto řešení evidentně zapůsobilo: „Já jsem nakloněn všem řešením, která budou směřovat ku prospěchu teamu a organizace. Také jsem schopen se s Davidem dohodnout. Proto nevidím ve Vašem návrhu problém.“

### **5.1.3 Shrnutí řešení**

Manažer pro dosažení shody na obou stranách zvolil takové řešení, aby bylo právě pro oba zaměstnance akceptovatelné. Toto řešení našel ve spolupráci na jednom projektu, konkrétně zadaném zprvu Radkovi, analýza výdajů na výstroj pro horníky. Toto řešení bylo, i přes drobné počáteční obavy, zejména ze strany Davida, přijato kladně. Jejich další kooperace bude hodnocena na pravidelných hodnotících pohovorech.

## **5.2 Opětovný coaching**

Manažer splnil všechny body pro kvalitní coaching. Coach naslouchal, poskytoval zpětnou vazbu, stanovil konkrétní cíle, motivoval, a to nejen v případě konfliktu. Na druhou stranu naslouchání a motivace byla užitečná zejména v konfliktu, kde bez pozorného naslouchání by manažer nemohl identifikovat problém. Opětovná motivace v tomto případě byla skrytá. Nový zaměstnanec, Radek, byl namotivován návrhem kvalitního řešení. Jeho demotivace a frustrace byly odblokovány pomocí angažovanosti coache do problému, kde ztvárnil roli „prostředníka“ v konfliktu. Coach, jak již bylo řečeno, navrhl vhodné řešení, které Radkovi dávalo možnost projevit jeho schopnosti, urovnat vztahy v kolektivu a vybudovat si tam pevné postavení. V tom viděl manažer opětovnou motivaci. Dále manažer také neopomněl na zpětnou vazbu v podobě hodnotících pohovorů, kde mimo zjišťování míry funkčnosti kooperace zaměstnanců, bude samozřejmě zjišťovat posuny v plnění cílu, což je pro všechny podstatné.

## **5.3 Řešení nedostatků s team-leaderem**

Jak je z nastíněné situace patrné, dokonce několikrát přímo v textu přímo vyřčeno, chování Tomáše, jako nového team-leadera nebylo zcela správné. Jeho charakter v této práci byl také vylíčen, tedy jeho přednosti, jako cílevědomost či rozhodnost a další jsou do jisté míry kompenzovány jeho nezájmem vůči lidským potřebám, což v našem konkrétním případě bylo velkou chybou. Jako dobrý vedoucí pracovník se má mimo striktního plnění cílů starat také o mezilidské vztahy v kolektivu, kterého je vedoucím. Nedostatečný zájem zde tedy měl

za následek neuspokojení potřeby jednoho ze zaměstnanců, jejíž uspokojení by bylo velkou příležitostí v motivaci Davida. Také by nemuselo dojít ke konfliktu mezi novým a organizaci známým zaměstnancem. Tomáš je schopný zaměstnanec, který je ve vedoucím postavení chvíli. Proto byly omyly a přešlapy z jeho strany očekávatelné. Tento konflikt mezi Radkem a Davidem na druhou stranu alespoň pomohl k identifikaci jedné z jeho příčin. O Tomášovi si manažer myslí, že má značný potenciál být schopným vedoucím, avšak potřebuje k tomu také jisté nové znalosti a dovednosti. Manažer je toho názoru, že Tomášovi chybí dovednosti coache, který je v dnešní době pro organizaci velkou předností. Proto se s Tomášem domluvil na školení coachingu.

## **6 Závěr**

### **6.1 Shrnutí praktické části**

V nastíněné organizaci byla uplatněna moderní metoda vedení lidí, coaching. Manažer se držel striktně zásad tohoto přístupu v řízení lidských zdrojů. Díky jeho znalostem z oboru coachingu dokázal vyřešit i nastalý konflikt v teamu. Před samotným řešením však musel identifikovat příčinu jeho vzniku. Touto příčinou byly zejména neuspokojené potřeby na straně jednoho člena teamu, rozdílný přístup k práci zaměstnanců a v neposlední řadě špatný přístup nového team-leadera ke členům pracovní skupiny. Vzniklý spor mezi Radkem a Davidem manažer vyřešil společnou kooperací na stejném úkolu. Tento způsob se již po krátkém období osvědčil. I přes prvotní komplikace, jež měly za důsledek zdržení procesu plnění zadaného úkolu, se nakonec podařilo analýzu výdajů na výstroj horníků dokončit včas. Spolupráce obou zaměstnanců byla pod pravidelnou kontrolou manažera, která probíhala na hodnotících pohovorech, které se konaly dvakrát do týdne. Na těchto hodnotících schůzkách byla na obou stranách zřejmá spokojenost ze spolupráce na úkolu. Rozdíly ve způsobech komunikace dokázaly pracovníci, pomocí tolerance vůči sobě navzájem, překonat. Hlavním důvodem byl společný záměr v podobě dokončení úkolu. Tohoto cíle bylo nakonec dosaženo v termínu. Oba zaměstnanci jsou v kolektivu spokojenější, což se projevilo i na efektivitě jejich práce, která se zvýšila. Radek se výborně začlenil do teamu, který je nyní schopen výkonně pracovat jako celek. Tomáš, jako team-leader prošel školením coachingu a jeho přístup vůči členům teamu se výrazně změnil. Tomáš umí naslouchat, jednat s lidmi, adekvátně používat neverbální komunikaci, být empatický, což je pro dobrého coache základ, i když je se svou „kariérou coachingu“ na začátku. Jeho team je díky Tomášovým novým



dovednostem výkonnější. Tomáš je schopen být nápomocen a udělat si na své kolegy čas. Jeho přístup k lidem se změnil. Pochopil nezbytnost schopných lidí pro dosahování cílů organizace. Dále také pochopil, že spokojenost je hnacím motorem pro zvyšování výkonu. Toto bylo hlavním impulsem ke změně Tomášova chování v teamu jako team-leadera. Nyní naslouchá a navozuje příjemnou atmosféru v kolektivu.

## **6.2 Doporučení**

Na tomto příkladu jsem se snažila demonstrovat důležitost správného jednání manažera vůči svým kolegům. Správným chováním mám na mysli nejen pozorné naslouchání, které pomůže lépe identifikovat současnou situaci zaměstnance. To nám umožní korektnější reakci na jeho chování, tedy adekvátní použití verbální i neverbální komunikace. Ke správnému chování patří také poskytnutí adekvátní zpětné vazby, vytyčení jasných a splnitelných cílů a v neposlední řadě je velmi důležitá motivace „šitá“ každému zaměstnanci individuálně, „na míru“. Pokud dojde ve skupině ke konfliktu, manažer by se jej měl snažit objektivně vyřešit zapojením všech aktérů konfliktu, nejlépe způsobem „win, win“, kdy dojde ke spokojenosti na všech stranách. Dobrý manažer by se jistě měl vyvarovat hrozeb, výhrůžek směřovaných ke svým zaměstnancům, které mají velmi často za následek nižší výkon pracovníků, který plyne z jejich nespokojenosti v organizaci. Samozřejmě manažer v organizaci není proto, aby řešil malicherné spory v kolektivu. Ve firmě je zejména z toho důvodu, aby napomáhal ke splnění dílčích podnikových cílů, jež mají za důsledek zvýšení efektivnosti celé organizace. Avšak, jsem toho názoru, že pokud vedení pochopí, že správné zacházení se zaměstnanci, základními články celého výrobního procesu, vede k jejich dobrému pocitu z práce, dosáhne tímto mnohem vyšších výsledků, než, kdyby se o „své lidi“ nestarala. Spokojenost je jedním z nejúčinnějších motivátorů, které jsou hnacím motorem pro zvýšení výkonu. Jedním z nejosvědčenějších nástrojů, pro takovéto zacházení s pracovníky, je coaching. Je to jakýsi návod, jak „dostat“ ze zaměstnanců to nejlepší a tím včas, správně a efektivněji dosahovat firemních cílů. Z tohoto důvodu bych coachingové školení doporučila manažerům moderních společností, jako vhodný nástroj vedení lidí.

## **Seznam literatury:**

### **Odborná literatura:**

- [10] Dembkowski, S.; Eldridge, F.; Hunter, I. 7 kroků efektivního koučování. Přel. J. Süsserová.; M. Šudoma. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- [5] Dvořáček, J.; Tyll, L. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 182 s., ISBN 978-80-7400-010-2.
- [6] Kovács, J. Manažerské dovednosti. 1.vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [1] Lednický, V. Strategické řízení. 1.vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [12] Mathé, I.; Špaček, L. Etiketa. 1. vyd. Praha: BB/art, s.r.o., 2005. 192 s. ISBN-80-7341-564-X.
- [11] McConnon, S.; McConnon, M. Jak řešit konflikty na pracovišti Přel. J. Solnička. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 144 s. ISBN-978-80-247-3003-5.
- [3] Mikulaščík, M. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [8] Owen, J. Tři pilíře úspěšného manažera. Přel. J. Kobek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 224 s. ISBN-978-80-247-2400-3.
- [4] Řezáč, J. Moderní management, Manažer pro 21. Století. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [9] Urban, J. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN-978-80-247-2465-2.
- [2] Vodáček, L.; Vodáčková, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009. 325 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

[7] Whitmore, J. Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 184 s. ISBN-978-80-7261-101-0.

## Internetové zdroje:

[19] CPKP. Mentoring [online]. 2011, duben [cit. 2011-04-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.cpkp.cz/mentoring/co\\_je\\_mentoring.html](http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html)>.

[21] Foodservice. Management, Péče o zaměstnance-první den [online]. 2011, duben [cit. 2011-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.foodservice.cz/management/pece-o-zamestnance-prvni-den-v-praci.htm>>.

[13] Hanych, M. Řízení lidských zdrojů [online]. 2009, září [cit. 2011-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/2009-0914-vedeni-a-rizeni-lidi>>.

[18] IS.VSFS.CZ. Podnikatelské riziko způsoby jeho měření [online]. 2011, březen [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <[http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK\\_MUc/MU\\_Mereni\\_rizika.pdf?fakulta=6410;obdobi=11;kod=BK\\_MUc](http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2005/BK_MUc/MU_Mereni_rizika.pdf?fakulta=6410;obdobi=11;kod=BK_MUc)>.

[22] OKD. Profil společnosti [online]. 2011, duben [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.okd.cz/cz/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

[17] Wikipedie. Cech [online]. 2011, březen [cit. 2011-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Cech>>.

[20] Wikipedie. Coaching [online]. 2011, duben [cit. 2011-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching>>.

[14] Wikipedie. Dělbá práce [online]. 2011, duben [cit. 2011-02-05]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/D%C4%9Blba\\_pr%C3%A1ce](http://cs.wikipedia.org/wiki/D%C4%9Blba_pr%C3%A1ce)>.

[16] Wikipedie. Management [online]. 2011, březen [cit. 2011-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>.

[15] Wikipedie. Manufaktura [online]. 2011, březen [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Manufaktura>>.

### **Přednášky:**

[23] Mgr. Jan Kovács, Ph.D., Manažerské dovednosti, 1. přednáška, 7. února 2011 – nepublikováno.

[24 ] Ing. Otto Tyrlik, Csc., Řízení nákladů a služeb, 2010 – nepublikováno.

[25] Ing. Marcela Papalová , Ph.D., Management malé a střední firmy, 1. přednáška, 15. září 2010 – nepublikováno.

[26] Mgr. Jan Kovács, Ph.D., Manažerské dovednosti, 3. Cvičení, 21. února 2011 – nepublikováno.

[27] Ing. Andrea Čopíková, Sociální potenciál organizace, 8. Přednáška, 3. listopadu 2010 – nepublikováno.

[28] Ing. Martina Borovcová, Ph.D., Finanční řízení a rozhodování, 2010 – nepublikováno.

### **Seznam zkratek:**

aj.	a jiné
př.	příklad
např.	například
atd.	a tak dále
tzv.	tak zvané
apod.	a podobně
č.	číslo
a.s.	akciová společnost
SMART	jedná se o souhrn pravidel, která se užívají v rámci managementu proefektivní definici cíle a navrhovaného řešení.
OSCAR	schéma rozhodovacího procesu dle Ernesta Daleho
SC	supportive communication - podpůrná komunikace
OKD	Ostravsko-Karvinské doly
IQ	inteligentní kvocient
EQ	emoční kvocient

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována

v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci

budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci

k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5. 2011

.....

Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Náměstí Jana Nerudy 609/11, Ostrava-Poruba, 708 00